

Breaking down Barriers

ÉDITION SPÉCIALE



RÉSUMÉ DE
LA NOTE
STRATÉGIQUE

18

Les leaders scolaires, héros de l'éducation inclusive

Catalyser le leadership

Banlanjo N., Elbers W., Ibrahim A. F., Kahemba O., Kamaara E., Kamara E. A., Mtonga T., Ngalim V. et Trajčevska S. (2023)

Résumé

Bien que promue depuis les années 90 du siècle dernier, l'éducation inclusive (EI) réussie pour les enfants handicapés en Afrique subsaharienne fait plutôt figure d'exception que de norme. Cette étude s'est penchée sur les cas exceptionnels en Zambie, en Sierra Leone et au Cameroun: des écoles qui, contre toute attente, ont réussi à faire de l'EI une réussite, en se focalisant sur le rôle du leadership. L'étude a constaté que les écoles d'EI à succès dans ces pays emploient des meilleures pratiques similaires, ce qui prouverait leur pertinence au-delà des contextes individuels des pays. Bon nombre de ces pratiques visent à limiter et à passer outre un environnement externe hostile à l'EI. De plus, les écoles d'EI à succès adoptent une perspective holistique qui examine la situation des enfants et leurs expériences au sein de leurs familles, de leurs communautés et de leurs écoles.

L'étude a révélé que le leadership (informel) est la clé de la mise en œuvre réussie de d'une EI. Dans toutes les écoles étudiées, nous avons rencontré des personnes exceptionnelles, notamment des directeurs d'école, des responsables d'unités spécialisées et des enseignants d'unités spécialisées, qui ont joué un rôle moteur pour surmonter les obstacles et promouvoir et soutenir les pratiques d'EI. Sans la promotion de l'EI par ces personnes, il semble peu probable que les meilleures pratiques observées dans les écoles se seraient épanouies dans la même mesure ou qu'elles auraient même eu lieu. Alors qu'ils se posent en héros de l'EI, les leaders (informels) tirent parti de leur motivation personnelle et de leurs connaissances et compétences spécialisées. Ce faisant, ils jouent cinq rôles-clés interconnectés : plaideur, connecteur, courtier en connaissances, icône et entrepreneur. Tous les héros de l'EI n'exercent pas toujours tous ces rôles à la fois, mais presque tous en exercent au moins trois. Les conclusions ont d'importantes implications politiques pour les bailleurs de fonds, les ONG et les gouvernements qui cherchent à promouvoir l'EI en Afrique subsaharienne.

Introduction

L'éducation inclusive offre des possibilités d'apprentissage significatives à tous les élèves du système scolaire classique. Dans l'idéal, elle permet aux enfants handicapés de suivre les mêmes classes d'âge que les enfants non handicapés dans l'école de proximité, avec le cas échéant un soutien personnalisé supplémentaire. Elle exige des locaux accessibles et un programme d'études axé sur l'enfant qui favorise la représentation de l'ensemble des personnes vivant dans la société.¹

En Afrique subsaharienne en particulier, la mise en œuvre réussie d'une éducation inclusive pour les enfants handicapés est difficile à réaliser malgré la ratification et l'application des conventions internationales.² De nombreux obstacles entravent la mise en œuvre de l'EI. En premier lieu, on constate des barrières comportementales liées à la stigmatisation, aux stéréotypes, à la discrimination et aux préjugés à l'égard des enfants handicapés. Deuxièmement, les obstacles à la communication affectent la lecture, l'écriture, l'audition, la parole et la compréhension de l'enfant, et nécessitent des mesures adéquates au sein des écoles, ce qui n'est souvent pas le cas. Troisièmement, les obstacles liés aux infrastructures, tels que le manque de rampes d'accès ou de toilettes adaptées empêchent les enfants d'accéder à

l'environnement scolaire. Quatrièmement, les obstacles politiques se traduisent par l'absence de mise en œuvre des politiques et de la législation existantes sur l'éducation inclusive, ce qui a pour conséquence entre autres le manque de budgets dédiés et d'enseignants formés. En général, l'environnement en Afrique subsaharienne est loin d'être favorable à la mise en œuvre de l'EI.³

Toutefois, certaines écoles ont réussi à mettre en place l'EI. Les exemples ponctuels du Cameroun, de la Sierra Leone et de la Zambie suggèrent que les écoles d'EI à succès s'appuient sur les héros de l'EI : des individus exceptionnels qui jouent un rôle primordial pour limiter et passer outre les obstacles tout en promouvant les meilleures pratiques. Cette étude vise à apprendre des écoles qui ont réussi, contre toute attente, à réaliser les succès de l'EI. Elle vérifie l'hypothèse selon laquelle le leadership (informel) est essentiel à la réussite de l'EI en Afrique subsaharienne, tout en cherchant à faire la lumière sur la façon dont ces leaders favorisent l'EI. La question principale de cette étude est la suivante :

« Comment les leaders scolaires (informels) ont-ils contribué à la mise en œuvre progressive de pratiques d'éducation inclusive dans leurs écoles ? »

Méthodologie

Cette étude trans-pays a été menée en Zambie (provinces de l'Est, du Sud et de Lusaka), en Sierra Leone (districts de Bombali et Kailahun) et au Cameroun (régions du Nord-Ouest et du Centre) tout au long de l'année 2021. Au total, 18 écoles ont participé dans les trois pays. Les écoles ont été sélectionnées en fonction de leur réputation en tant que promoteurs de l'éducation inclusive, telle qu'elle a été perçue par l'équipe de recherche et les experts externes. L'étude s'est principalement appuyée sur des entretiens semi-structurés pour cartographier les pratiques d'EI employées dans les écoles et clarifier les rôles des leaders scolaires dans la promotion de l'EI. Au total, 185 répondants ont été interviewés pour faire la lumière sur le rôle du leadership (informel), parmi lesquels des directeurs d'école, des responsables d'unités spécialisées, des enseignants, des secrétaires des conseils d'éducation de district, des travailleurs sociaux, des agents de police, des infirmières, des parents et les enfants handicapés et non handicapés.

L'identification des leaders scolaires (informels) a joué un rôle important dans la collecte des données. Au lieu de prédéfinir le leadership ou de reconnaître uniquement les directeurs d'école comme étant les leaders scolaires, l'étude a utilisé une approche ouverte pour identifier les leaders-clés. Dans chaque école, les répondants ont été interrogés sur la ou les force(s) motrice(s) à l'origine des pratiques d'EI observées. Cette démarche a permis d'identifier des leaders (informels) occupant divers postes.

Dans chaque pays, des séances de formation ont été organisées avec les écoles et parties prenantes concernées afin de discuter et de valider les conclusions préliminaires. Après avoir terminé les travaux sur le terrain, l'équipe de recherche a entrepris une analyse comparative à l'aide d'une approche « fondée sur la théorie » pour mettre au point des modèles communs dans les pays.⁴ Pour finir, l'équipe a organisé un webinaire avec tous les partenaires du projet pour discuter des résultats et des implications politiques.

Pratiques d'éducation inclusive en Zambie, en Sierra Leone et au Cameroun

Dans chaque pays, le début de l'étude a consisté en une cartographie des pratiques employées par les écoles pour promouvoir l'EI, ce qui a donné un aperçu des meilleures pratiques de l'EI dans les écoles et les pays. Le tableau 1 ci-dessous résume les principales conclusions au niveau des pays dans quatre domaines. Les pratiques éducatives permettent aux enfants handicapés d'atteindre des objectifs éducatifs. Les pratiques les plus importantes concernent (1) l'identification des enfants et la prise en compte de leurs besoins d'apprentissage spécifiques par le biais d'évaluations individuelles et de plans éducatifs ; (2) un accroissement du nombre d'enfants handicapés dans les écoles grâce à un placement adéquat dans les classes et à des cours proposant des moyens de communication adaptés tels que le langage des signes ; (3) et stimuler les enfants à jouer un rôle proactif dans les activités scolaires.



TABLEAU 1. Les meilleures pratiques d'EI observées dans les pays

ZONE	PRATIQUE	Zambie	Cameroun	Sierra Leone
ÉDUCATION	Formuler des plans d'éducation individuels pour les enfants handicapés	●	●	
	Favoriser le maintien des enfants handicapés dans les écoles.	●	●	●
	Encourager les enfants handicapés à assumer des rôles de leadership et/ou à participer à des activités extra scolaires.	●		●
COMPORTEMENT	Sensibiliser les enfants, les parents, les enseignants et les membres de la communauté.	●	●	●
	Renforcer les compétences d'adaptation des parents et des enseignants.	●	●	●
	Améliorer l'estime de soi et la confiance chez les enfants handicapés.	●		●
INSTITUTIONNEL	Procéder aux adaptations des infrastructures.	●	●	●
	Améliorer les compétences liées à l'EI pour les enseignants.	●	●	●
	Établir des comités d'EI dédiés.	●	●	●
RESSOURCES	Établir des partenariats avec des bailleurs de fonds externes.	●	●	●
	Collaborer avec le gouvernement local, les OSC et les communautés.	●		●
	Activités générant des revenus.	●	●	●

Les pratiques comportementales cherchent à influencer les attitudes et les comportements des différentes parties prenantes (enfants, parents, enseignants, membres de la communauté) à l'égard de l'éducation inclusive. Les pratiques les plus couramment observées concernent (1) la sensibilisation des enfants, des parents, des enseignants et des membres de la communauté à l'importance de l'intégration des enfants handicapés dans les écoles traditionnelles; (2) la possibilité pour les parents et les enseignants de réagir de manière adéquate aux divers obstacles rencontrés par les enfants ; et (3) la valorisation de l'image de soi chez les enfants handicapés et leur autonomisation pour qu'ils se considèrent comme des personnes dignes de ce nom.

Les pratiques institutionnelles sont les mesures organisationnelles prises dans les écoles pour réaliser l'EI. Les pratiques les plus notoires observées consistent à (1) rendre accessible les infrastructures de l'école en construisant des rampes d'accès ; adapter les toilettes et les salles de classe ; (2) former les enseignants sur la didactique et les méthodes de l'EI ; et (3) créer des comités d'EI dédiés qui surveillent et encouragent les activités d'EI dans les écoles.

Les pratiques axées sur les ressources cherchent à générer des revenus supplémentaires pour promouvoir et soutenir l'EI. Les

pratiques les plus notoires observées consistent à (1) communiquer avec les bailleurs de fonds externes qui travaillent dans le domaine de l'EI (principalement les OING) ; (2) collaborer avec les municipalités locales et les bureaux d'éducation de district pour le financement des activités de l'EI ; et (3) lancer des projets générateurs de revenus dans les écoles comme des potagers ou la vente de popcorn afin que ces recettes puissent être utilisées pour mettre en œuvre les pratiques d'EI.

Dans l'ensemble, **les pratiques observées** sont apparues très similaires d'un pays à l'autre, ce qui suggère leur pertinence au-delà des contextes nationaux individuels. De toute évidence, les écoles d'EI à succès ont fait preuve de grands efforts pour atténuer les nombreux obstacles qui limitent la mise en œuvre de l'EI. En outre, de nombreuses pratiques observées sont orientées vers l'extérieur et visent à surmonter l'environnement externe défavorable dans lequel les écoles doivent fonctionner. En fin de compte, les écoles d'EI à succès adoptent une perspective holistique qui examine la situation des enfants et leurs expériences au sein de leurs familles, de leurs communautés et de leurs écoles.

Qui sont les héros de l'EI ?

Les résultats de cette étude montrent clairement que le leadership (informel) est primordial pour la réussite de l'EI en Afrique subsaharienne. Dans toutes les écoles qui ont participé à l'étude, les intervenants ont identifié des individus exceptionnels qui sont indéniablement la force motrice des meilleures pratiques de l'EI. Sans la promotion de l'EI par ces personnes, il semble peu probable que ces meilleures pratiques se seraient épanouies dans la même mesure ou qu'elles auraient même pu être mises en œuvre. Les héros de l'EI sont des directeurs d'école, des responsables d'unités spécialisées et des enseignants d'unités spécialisées. Dans beaucoup d'écoles, une combinaison de deux personnes, comme un directeur d'école et le responsable d'une unité spécialisée, ont travaillé en tandem pour promouvoir l'EI. Ce travail en commun a permis aux leaders de compléter leurs compétences respectives et de partager les rôles et les responsabilités.

Les leaders observés de l'EI présentent tous deux qualités de base. Tout d'abord, ils partagent une forte motivation personnelle pour rendre leur école inclusive. Dans les trois pays, l'environnement est tel que les leaders doivent aller au-delà de leurs tâches habituelles pour faire exister l'EI. La motivation des leaders (informels) est d'autant plus importante qu'ils doivent

s'engager à faire un effort supplémentaire. Les leaders de cette étude ont chacun fait le nécessaire pour rendre leur école inclusive, même aux dépens du temps, d'efforts et de ressources supplémentaires. Pour eux, la réalisation de l'inclusion est une mission personnelle qui les pousse à faire tout ce qu'il faut. Par exemple, quand on lui a demandé pourquoi elle faisait tant d'efforts pour promouvoir l'EI, une héroïne de l'EI a déclaré : « *J'ai tout simplement mis mon cœur à l'ouvrage. Je souhaite tant que les enfants handicapés aient accès à l'éducation... ils méritent l'éducation comme toute autre personne.* » (Enseignante, Zambie). Deuxièmement, tous les héros de l'EI avaient des connaissances et une expertise spécialisées en EI, ayant été formés sur le sujet. Dans les environnements où ces connaissances manquent souvent parmi les enseignants, les leaders se sont différenciés. Leur connaissance l'EI s'est révélée primordiale parce que vous ne « pouvez pas mettre en œuvre ce que vous ne connaissez pas ». Elle a permis aux leaders (informels) d'envisager une voie claire vers l'objectif ultime de l'inclusion à l'école. Un héros de l'EI a expliqué que « *en tant que leader, vous devez [...] vous assurer de bien définir vos priorités, d'avoir une vision claire et un plan ; associez cette vision à une grande passion, puis voyez le résultat* » (directeur d'école, Sierra Leone).

Cinq rôles clés des héros de l'EI

Après avoir examiné les différentes façons dont les héros de l'EI catalysent l'EI, cinq rôles clés ont émergé : ceux d'icône, de plaideur, de connecteur, de courtier en connaissances et d'entrepreneur (voir figure 1). Ces rôles sont interconnectés et se renforcent mutuellement. Tous les héros de l'EI n'exercent pas toujours tous ces rôles à la fois, mais presque tous en exercent au moins trois. Le rôle pratiqué par tous les leaders, et qui

peut être considéré comme le pilier des autres, est celui d'icône (plus d'informations ci-dessous). Dans les écoles où travaillent plusieurs leaders de l'EI, ces personnes sont souvent complémentaires dans leurs rôles et se renforcent mutuellement. Une forte motivation personnelle, les connaissances et l'expertise de l'EI constituent l'épine dorsale globale des rôles identifiés.



FIGURE 1. Rôles joués par les leaders scolaires de l'EI



ICÔNE

inspirer les attitudes et les comportements favorisant l'intégration des personnes handicapées

Le premier rôle est celui d'une icône qui inspire des attitudes et des comportements favorisant l'intégration des personnes handicapées. En Zambie, en Sierra Leone et au Cameroun, les enfants handicapés connaissent l'exclusion sociale en raison de mythes, de superstitions et d'étiquettes négatives qui entourent le handicap. Par conséquent, il n'est pas évident d'investir du temps et des ressources dans l'éducation des enfants handicapés, et encore moins de permettre à ces enfants d'entrer dans des écoles traditionnelles. Pour réaliser des progrès dans le domaine de l'EI, il faut donc gagner le cœur et l'esprit des gens. Les leaders y sont parvenus, non seulement par leurs capacités de communication et de persuasion (voir ci-dessous), mais aussi par leur charisme, leur intégrité personnelle et leur capacité à

inspirer autrui. Les leaders de cette étude sont des personnes intègres qui « joignent le geste à la parole ». Ils étaient généralement décrits comme incarnant la tolérance, l'égalité et la non-discrimination, faisant preuve de compassion, d'empathie et d'attention à l'égard de tous les enfants, y compris les enfants handicapés. Les personnes interrogées ont qualifié les leaders de personnes exemplaires, inspirantes et dignes d'être imités. Dans leurs contacts personnels avec les autres – collègues, enfants, parents, membres de la communauté, personnel gouvernemental – ils ont motivé les personnes à réfléchir sur elles-mêmes et sur leurs préjugés tout en encourageant un comportement inclusif.



PLAIDEUR

renforcer le soutien à l'éducation inclusive parmi les principales parties prenantes

Le deuxième rôle est celui d'un plaideur, qui consiste à renforcer le soutien à l'éducation inclusive parmi les principales parties prenantes. De nombreux leaders scolaires ont d'abord utilisé leurs aptitudes à la négociation, à la persuasion et à la communication pour convaincre les parents des avantages de l'éducation pour leurs enfants. En outre, les leaders scolaires s'efforcent généralement de modifier les perceptions du handicap parmi les enseignants en expliquant que le handicap n'est pas une incapacité, que « *les EH font partie du tissu de l'école* » (professeur principal, Zambie) et qu'ils ont un potentiel de développement pour devenir des adultes indépendants. Cela permet aux EH d'être acceptés dans les écoles et de participer à

des activités extrascolaires. Dans plusieurs écoles, les leaders ont encouragé les enfants handicapés à assumer un rôle de chef de classe ou de représentant d'école et les ont encouragés à participer à des activités extrascolaires. Nos conclusions suggèrent que, dans de nombreux cas, ces actions ont amélioré l'image et l'estime de soi des enfants handicapés. En outre, de nombreux leaders ont pu influencer le gouvernement de district pour qu'il affecte un budget dédié à la mise en œuvre d'activités d'éducation inclusive. Ces fonds ont permis aux écoles de créer des structures éducatives inclusives telles que des rampes d'accès, des toilettes accessibles et des salles de classe.



CONNECTEUR

établir des relations entre les principales parties prenantes

Le troisième rôle est de lui de connecteur, l'équivalent social d'un hub de réseau informatique. Les obstacles à l'EI sont nombreux et l'école seule n'est pas toujours en mesure de les affronter seule. Pour surmonter ces obstacles, différentes parties prenantes doivent généralement travailler ensemble. Bon nombre des leaders scolaires de l'étude ont agi comme des connecteurs, en utilisant leur solide réseau social pour rassembler les personnes et les parties prenantes dans un ensemble de cercles économiques sociaux et professionnels, pour créer des relations durables et travailler ensemble sur des solutions pour l'EI. De nombreux leaders se sont efforcés d'établir et de maintenir des partenariats réciproques avec les familles et les communautés.

Par exemple, plusieurs écoles ont créé des clubs communautaires afin de réduire les stéréotypes négatifs sur le handicap et de favoriser l'inscription des enfants handicapés dans les écoles. De nombreux leaders scolaires ont investi massivement dans les relations solides avec les OSC et les conseils locaux pour obtenir le soutien nécessaire à la mise en œuvre d'une éducation inclusive dans leurs écoles. Certains leaders ont réussi à établir des relations avec des ONG internationales telles *Sight-savers* et *Humanity for Inclusion*, afin de permettre la formation des enseignants à l'éducation inclusive, de fournir des bourses d'études et du matériel d'apprentissage aux EH, et d'améliorer l'infrastructure des écoles.

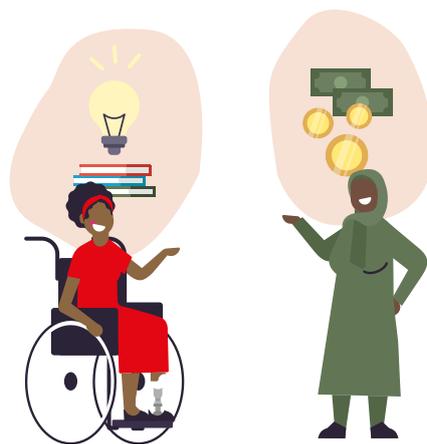


COURTIER EN CONNAISSANCES

permettre l'échange de connaissances et de compétences

Le quatrième rôle est celui de courtier en connaissances. Bien qu'elle ait été introduite dans les années 1990, la connaissance de l'EI en Zambie, au Cameroun et en Sierra Leone est souvent limitée, voire inexistante. Presque tous les leaders de l'étude étaient bien informés des connaissances techniques sur les pratiques et politiques d'éducation inclusive. Ils ont tous reçu une formation sur l'éducation inclusive et étaient compétents pour partager leurs connaissances en EI et faciliter l'échange de ces connaissances entre les principaux intervenants, y compris les enseignants, les parents, les communautés et les représentants du gouvernement. Dans les trois pays, les pratiques d'éducation inclusive ne faisaient généralement pas partie du programme pédagogique des ensei-

gnants. De nombreux leaders scolaires ont joué un rôle déterminant dans l'organisation de programmes de formation des enseignants à l'EI, cherchant à permettre aux enseignants de gérer des cours inclusifs et d'utiliser les compétences pédagogiques et d'enseignement appropriées. Dans l'une des écoles du Cameroun, les enseignants ont appris le langage des signes pour leur permettre de communiquer avec les apprenants malentendants. Les résultats suggèrent que ce partage des connaissances a contribué à augmenter la scolarisation des enfants handicapés, à améliorer la compréhension des pratiques d'éducation inclusive par un plus grand nombre d'intervenants et à améliorer le bien-être des enfants handicapés, tant à l'école qu'à la maison.



ENTREPRENEUR

collecter des ressources monétaires et non monétaires

Le cinquième rôle est celui d'entrepreneur. Les leaders identifiés dans les écoles au Cameroun, en Sierra Leone et en Zambie ont tous investi beaucoup de temps et d'énergie dans la mobilisation de ressources externes pour permettre des pratiques éducatives inclusives. Les écoles qui ont participé à l'étude n'avaient reçu de ressources financières et humaines suffisantes de la part du gouvernement pour créer un véritable environnement inclusif. Selon ces leaders, il aurait été impossible de réaliser une école inclusive sans obtenir des ressources supplémentaires. Par conséquent, beaucoup d'entre eux ont agi en tant qu'entrepreneurs en utilisant leur charisme, leur réseau social, leur persuasion et leur communication pour attirer des ressources finan-

cières et non financières externes. Dans l'ensemble des écoles étudiées, les leaders scolaires ont joué un rôle déterminant dans la mobilisation de nouvelles ressources en imaginant des activités génératrices de revenus dans leurs écoles, en faisant appel au financement participatif par le biais d'associations parents-enseignants et au financement institutionnel des gouvernements locaux et des OSC. Les ressources collectées ont été utilisées pour acheter des outils d'enseignement et d'apprentissage, des appareils et accessoires fonctionnels, pour financer des adaptations d'infrastructure et un soutien sur mesure pour les enfants en transition vers les classes traditionnelles et pour organiser des cours de formation aux enseignants.

Conclusions et recommandations

Les écoles en Zambie, au Cameroun et en Sierra Leone qui ont réussi l'EI sont l'exception à la règle. Cette étude visait à tirer des enseignements de ces écoles exceptionnelles, en se concentrant sur le rôle du leadership (informel). Elle a constaté que les pratiques employées pour promouvoir l'EI étaient très similaires dans les écoles et les pays, ce qui suggère qu'elles sont pertinentes au-delà des contextes individuels des pays. Les écoles d'EI à succès ont dépensé beaucoup de temps et d'énergie pour atténuer les nombreux obstacles présent dans l'environnement externe et qui limitent la mise en œuvre de l'EI, en adoptant souvent une perspective holistique de l'EI. Toutes les écoles étudiées avaient en leur sein des héros de l'EI : des leaders qui, grâce à leurs positions comme directeurs d'école, responsables

d'unités spécialisées ou enseignants d'unités spécialisées, ont joué un rôle moteur dans les meilleures pratiques de l'EI observées. Sans la présence de ces leaders scolaires personnellement motivés et compétents, il n'est pas certain que l'EI se serait développée dans la même mesure dans ces écoles. En qualité de héros de l'EI, les leaders (informels) scolaires jouent cinq rôles interconnectés : ceux de plaideur, de connecteur, de courtier en connaissances, d'icône et d'entrepreneur. Tous les héros de l'EI n'exercent pas toujours tous ces rôles à la fois, mais presque tous en exercent au moins trois. Dans de nombreuses écoles, les leaders scolaires travaillent en tandem, mettant efficacement en commun leurs qualités, rôles et responsabilités.



Cette étude établit un lien entre la mise en œuvre réussie de l'EI et la présence de leaders scolaires personnellement motivés, ayant des connaissances et une expertise spécialisées et qui agissent en tant que héros de l'EI. À partir des conclusions, plusieurs recommandations émergent pour les organismes qui cherchent à promouvoir l'EI :

1. Investir dans la sensibilisation à l'importance du leadership pour l'EI

Bien que le leadership soit clairement un facteur primordial de réussite, il ne fait pas encore partie de la sensibilisation collective des décideurs au sein des agences gouvernementales, des ONG et des bailleurs de fonds. Une prise de conscience accrue du leadership de l'EI, en particulier l'importance de la motivation personnelle, des connaissances spécialisées et de l'expertise des leaders est le fondement de l'action et des politiques et programmes mieux informés.

2. Intégrer le leadership dans le programme d'études d'EI dans les instituts de formation des enseignants

Il est essentiel que les nouvelles générations d'enseignants de l'EI soient formés en comprenant qu'une EI réussie, outre les compétences en classe, nécessite également des compétences pour évoluer dans un environnement hostile aux personnes handicapées. Il serait particulièrement utile d'imaginer un outil d'auto-évaluation qui permettrait aux enseignants de réfléchir à leurs compétences en leadership dans la promotion de l'EI.

3. Intégrer l'importance du leadership dans les mécanismes politiques et la prise de décisions concernant les programmes pour l'EI

Le leadership, en tant que facteur de réussite, doit être intégré dans le contenu et les postes budgétaires des politiques et des programmes. Cela peut se faire, par exemple, en l'intégrant dans les critères de proposition de financement (par exemple, donner la priorité aux propositions qui traitent du leadership), les critères de ciblage (par exemple, se concentrer sur les écoles dotées d'un leadership compétent et engagé) ou les critères de recrutement des enseignants (pour les enseignants qui souhaitent travailler dans des écoles traditionnelles).

4. Soutenir les dirigeants d'école en place qui agissent en tant que héros de l'EI dans leurs écoles respectives

Compte tenu de l'hostilité de l'environnement, le soutien de l'EI est un défi constant pour les leaders scolaires. Une manière de soutenir ces leaders serait de créer et de soutenir une communauté de pratique (en ligne) qui connecterait les leaders de différentes régions du pays. Dans une telle communauté, les leaders peuvent échanger les meilleures pratiques, se soutenir et s'inspirer mutuellement.

5. Investir dans la recherche sur le leadership dans l'éducation inclusive

Quelle est la meilleure façon de soutenir les leaders scolaires ? Quelles sont les meilleures pratiques utilisées par les leaders scolaires ? Quelle est l'importance du contexte pour le leadership scolaire ? Ces questions, ainsi que de nombreuses autres tout autant cruciales, ne sont pas encore entièrement comprises. Des études approfondies sont essentielles pour élaborer des politiques et des programmes fondés sur des données probantes, tout en favorisant la permanence de l'apprentissage et de la réflexion.

Notes de fin

¹ UNICEF (2013). La situation des enfants dans le monde 2013 : Les enfants handicapés. New York, UNICEF.

² Wodon, Q., Male, C., Montenegro, C. et Nayihouba, A. (2018). *The challenge of inclusive education in Sub-Saharan Africa*. Washington DC, Worldbank.

³ Charema, J. (2010). Inclusive Education in Developing Countries in the Sub Saharan Africa: From Theory to Practice. *International Journal of Special Education*, 25(1), 87-93

⁴ Cette note stratégique s'appuie sur les études et les notes stratégiques élaborées pour la Zambie, la Sierra Leone et le Cameroun sur le même sujet du leadership dans l'éducation inclusive : - Les meilleures pratiques en matière d'éducation inclusive en Zambie. - D'où l'importance d'un bon leadership, Oscar, Thomas Mtonga et Willem Elbers (2022). - Les leaders scolaires sont les moteurs de l'éducation inclusive en Zambie ; Les courtiers de l'inclusion Esther Kamaara, Willem Elbers, Auma Okwany et Thomas Mtonga (2022). - Les 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. - L'exception positive des directeurs d'école au Cameroun : les champions de l'éducation inclusive, Ngoran Mathew Banlanjo, Valentine Banfegha Ngalim et Willem Elbers.

⁵ Glaser, B. G & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company.