

from the nstu president

Shelley G. Moore



Performance-based pay doesn't work for the teaching profession

Periodically, conversations in the public turn to performance-based pay for teachers and once again the concept has reared its ugly head. This time the conversation has been generated through a report released by the Canadian Council of Chief Executives, (Effective Management of Human Capital in Schools: Recommendations to Strengthen the Teaching Profession) which warrants the positive effects of such an initiative. The report was authored by a Toronto teacher Sachin Maharaj, and was commissioned by the CCCE through its Taking Action for Canada: Jobs and Skills for the 21st Century initiative.

I find it appalling that business executives would even venture down this road since they know nothing about teaching practices, or the work teachers do to support students inside or outside the classroom each day. What they should know, is that somewhere in a classroom(s) their former teachers helped them achieve success in their careers, and these foundations of learning have influenced where they are today. These dedicated individuals provided leadership, inspiration, individual attention, mentoring, coaching and delivered programs based on their caring and passionate nature, respect for students and achievement, and lifelong learning.

Many believe they possess vast amounts of knowledge regarding the teaching profession because they attended public school for 13 years. This view is only a snippet of the hours spent on teaching, marking and preparation, program development, differentiation, evaluation, meetings, committee work, and volunteering. Teachers do not spend their time publicly judging the performance of lawyers, judges, doctors, nurses, dentists, business people, etc., yet our profession is constantly under the microscope.

Once again, big business is trying to push their corporate agendas and insinuate themselves into a profession where their narrow views do not belong.

Merit pay schemes are not new. Very few people anywhere in the labour force, and no other professional group in the labour force are paid on the basis of measured outcomes. Wherever and whenever they have been introduced, they have ultimately been abandoned because, at best, they resulted in no significant improvement in student learning and, at worst, they undermined the quality of education while imposing enormous administrative costs. If merit pay actually worked, it would be the norm in schools today.

Pay-for-performance was first introduced in England around 1710 and became a national policy in 1862. It remained in place for 30 years. A similar policy introduced in 1876 in Ontario was abandoned in 1883. Merit pay programs have also been repeatedly introduced and abandoned in various jurisdictions in the United States. In every case, merit pay schemes have been criticized and eventually abandoned because of the negative effect they had upon teaching and learning. These schemes typically drove teachers and schools to narrow instruction, focused on marginal improvement, excluded borderline students and otherwise manipulated the system. With no long-term benefits being demonstrated, the impact of these expensive programs quickly diminishes.

Merit pay is based upon a false understanding of what motivates teachers and good teaching. Teachers want to do the best job they can, and the prospect of receiving merit pay has no discernable positive effect upon teacher behaviour. Improving teachers' working conditions, reducing class composition issues, and providing relevant, site-based professional development programs developed with the participation of teachers will do more to improve teaching dubious incentive programs.

The study discusses the lack of meaningful teacher evaluations as well, but this is not the case in our province. Under the current supervision and appraisal policies for the various school boards, every teacher in Nova Scotia must develop an annual individual professional growth plan that reflects their unique learning needs and focuses on goals to improve or augment sound pedagogy and teaching practices. The professional growth plan must include clear expectations, processes and time lines.

Administering merit pay systems fairly and objectively is difficult, particularly in professions where it is impossible to isolate the contribution of any single employee. Pay based on student achievement is flawed and does not take into account the numerous variables present in the school setting, many outside the control of the teacher, that affect student performance. Quantifying with accuracy the "merit" of an individual teacher in a valid, reliable, replicable and cost-effective manner is not possible.

Even businesses do not typically have systematic, individualized merit pay systems. Despite the oft-repeated notion that "merit pay" contributes to corporate success, it is hard to find private sector examples for such proposals, particularly where work of a professional nature is involved.

Merit pay does not work well in much of the private sector either. Where it is used it can promote perverse behaviour that has unforeseen and unfortunate outcomes. The American banking and financial sector was proof of that as businesspeople, driven by bonuses and the desire to maximize their performance incentives, helped bring about disastrous results in the US economy.

Jeffrey Pfeffer, professor of organizational behaviour at Stanford University's Graduate School of Business says, "Merit pay is not based on merit. Performance evaluations are biased; overwhelming studies show this. Even if merit pay was based on merit, the pay increases are not enough to motivate employees, but they are enough to irritate them."

For further information about this issue, I direct you to two excellent pieces from NSTU members. One is, *The Corporate Mentality: Why the CCCE Will Probably Never Understand Why I Teach* (<http://www.cca-ace.ca/blog/grant-frost/2014/02/7/corporate-mentality-why-ccce-will-probably-never-understand-why-i-teach>) by NSTU Halifax County Local member Grant Frost, which appeared in the Canadian Education Association blog. The other is by Dartmouth provincial executive member Ben Sichel, *Some advice for the CEOs advocating merit pay for teachers* (<http://noneedtoraiseyourhand.wordpress.com/>)

(Sources: Elementary Teachers' Federation of Ontario and the Canadian Teachers' Federation)

La rémunération au rendement ne marche pas pour la profession enseignante

Périodiquement, les conversations au sein du public se tournent vers la rémunération au rendement pour les enseignants et, une fois de plus, ce spectre hideux vient de resurgir. Cette fois-ci, la discussion a été suscitée par un rapport publié par le Conseil canadien des chefs d'entreprise, Effective Management of Human Capital in Schools: Recommendations to Strengthen the Teaching Profession (gestion efficace du capital humain dans les écoles : recommandations visant à renforcer la profession enseignante) qui garantit les effets positifs d'une telle initiative. Le rapport a été rédigé par un professeur de Toronto, Sachin Maharaj, et a été commandé par le CCCE dans le cadre de son initiative Agir pour le Canada : emplois et compétences pour le 21^e siècle.

Je trouve cela effarant que des chefs d'entreprise osent s'aventurer sur cette voie vu qu'ils ne savent rien des pratiques d'enseignement, ni du travail que font chaque jour les enseignants pour aider les élèves au sein et en dehors de la salle de classe. Ce qu'ils devraient savoir, c'est que c'est au sein d'une classe que leurs anciens professeurs les ont aidés à réussir dans leur carrière, et que ces fondements d'apprentissage ont influencé leurs accomplissements d'aujourd'hui. Ces personnes dévouées leur ont offert un leadership, une inspiration, une attention individuelle, un mentorat, un encadrement et ont fourni des programmes s'appuyant sur leur nature attentionnée et passionnée, leur respect à l'égard des élèves et de la réussite, et l'apprentissage permanent.

Beaucoup croient qu'ils possèdent de vastes connaissances au sujet de la profession enseignante parce qu'ils ont fréquenté l'école publique pendant 13 ans. Il s'agit d'une vision très fragmentaire des heures que les enseignants consacrent à l'enseignement, à la notation et à la préparation, à l'élaboration des programmes, à la différenciation, à l'évaluation, aux réunions, aux travaux de comité et au bénévolat. Les enseignants ne passent pas leur temps à juger publiquement la performance des avocats, des juges, des médecins, des infirmières, des dentistes, des gens d'affaires, etc., et pourtant notre profession est constamment observée au microscope. Une fois de plus, le monde des affaires tente de faire valoir ses propres intérêts et de s'immiscer dans une profession où son point de vue étroit n'a aucune place.

Les systèmes de rémunération au mérite ne sont pas nouveaux. Très peu de travailleurs parmi la population active (et aucun autre groupe professionnel) sont payés sur la base de résultats mesurés. Quels que soient l'endroit et l'époque où ils ont été introduits, ces systèmes ont finalement été abandonnés parce que, dans le meilleur des cas, ils n'ont occasionné aucune amélioration notable de l'apprentissage des élèves et, dans le pire des cas, ils ont affaibli la qualité de l'enseignement tout en générant des coûts administratifs énormes. Si la rémunération au mérite fonctionnait vraiment, elle serait aujourd'hui la norme dans les écoles.

La rémunération au rendement fut tout d'abord introduite en Angleterre vers 1710 et devint une politique nationale en 1862. Elle demeura en place pendant 30 ans. Une politique similaire introduite en 1876 en Ontario fut abandonnée en 1883. Des programmes de rémunération au mérite furent également introduits et abandonnés à plusieurs reprises dans diverses juridictions des États-Unis. Dans tous ces cas, les systèmes de rémunération au mérite ont été critiqués et finalement abandonnés en raison de leur effet négatif sur l'enseignement et l'apprentissage. Ces systèmes conduisaient généralement les enseignants et les écoles à limiter l'instruction, à mettre l'accent sur des améliorations marginales, à exclure les élèves « cas limite » et à manipuler par ailleurs le système. Sans avantages prouvés à long terme, l'impact de ces programmes coûteux diminue rapidement.

La rémunération au mérite est basée sur une compréhension erronée de ce qui motive les enseignants et favorise un enseignement de qualité. Les enseignants veulent faire le meilleur travail possible, et la perspective de recevoir une rémunération au mérite n'a aucun effet positif discernable

sur le comportement des enseignants. Améliorer les conditions de travail des enseignants, réduire les problèmes liés à la composition des classes et offrir des programmes de perfectionnement professionnel pertinents et sur place, élaborés avec la participation des enseignants, tout cela contribuera bien davantage à l'amélioration de l'enseignement que des programmes incitatifs douteux.

L'étude aborde également le manque d'évaluations significatives des enseignants, mais ce n'est pas le cas dans notre province. Sous la direction et en vertu des politiques d'évaluation des divers conseils scolaires, chaque enseignant en Nouvelle-Écosse doit élaborer un plan annuel individuel d'épanouissement professionnel qui reflète ses besoins uniques d'apprentissage et porte sur des objectifs visant à améliorer ou à renforcer la pédagogie et les pratiques pédagogiques solides. Le plan d'épanouissement professionnel doit comporter des attentes, des processus et un calendrier précis.

Il est difficile d'administrer les systèmes de rémunération au mérite de manière juste et objective, en particulier dans les professions où il est impossible d'isoler la contribution d'un seul employé. La rémunération basée sur les résultats des élèves est inadéquate et ne tient pas compte des nombreuses variables présentes dans le milieu scolaire, dont beaucoup échappent au contrôle de l'enseignant, et qui affectent les résultats des élèves. Il n'est pas possible de quantifier avec précision le « mérite » d'un enseignant particulier d'une manière valide, fiable, reproductible et rentable.

Même les entreprises n'ont généralement pas de systèmes de rémunération au mérite systématiques et individualisés. Malgré la notion souvent répétée que la « rémunération au mérite » contribue au succès des entreprises, il est difficile de trouver des exemples de cela dans le secteur privé, en particulier lorsqu'il s'agit d'un travail de nature professionnelle.

La rémunération au mérite ne fonctionne pas bien non plus dans la plupart du secteur privé. Lorsqu'elle est utilisée, elle peut favoriser des comportements pervers qui ont des résultats imprévus et malencontreux. Le secteur financier et bancaire américain en a fait la preuve lorsque des gens d'affaires, incités par les primes et le désir de maximiser leurs honoraires d'incitation au rendement, ont occasionné des résultats désastreux pour l'économie américaine.

Jeffrey Pfeffer, professeur de comportement organisationnel à la Graduate School of Business de l'Université de Stanford, déclare : « La rémunération au mérite ne repose pas sur le mérite. Les évaluations de performance ne sont pas impartiales; d'abondantes études le montrent. Même si la rémunération au mérite était fondée sur le mérite, les augmentations de salaire ne sont pas suffisantes pour motiver les employés, mais elles sont suffisantes pour les irriter. »

Pour de plus amples informations à ce sujet, je vous renvoie à deux excellents articles écrits par des membres du NSTU. Le premier s'intitule *The Corporate Mentality: Why the CCCE Will Probably Never Understand Why I Teach* (la mentalité d'entreprise : pourquoi le CCCE ne comprendra probablement jamais pourquoi j'enseigne) (<http://www.cca-ace.ca/blog/grant-frost/2014/02/7/corporate-mentality-why-ccce-will-probably-never-understand-why-i-teach>) écrit par Grant Frost, membre de la section locale du Comté d'Halifax du NSTU, et qui est paru sur le blogue de l'Association canadienne d'éducation. L'autre article est de Ben Sichel, membre du Comité exécutif provincial pour Dartmouth et s'intitule *Some advice for the CEOs advocating merit pay for teachers* (quelques conseils aux dirigeants d'entreprise qui prônent la rémunération au mérite pour les enseignants) (<http://noneedtoraiseyourhand.wordpress.com/>)

(Sources : Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario et Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants)