

**DEVELOPING TRAINER'S AIDS - COURSE HANDOUTS,  
A PUBLICATION FOR TECHNICAL EXPERTS WHO TRAIN\***

Stewart Malcolm

Background

The federal government spent about \$300 million last year training its employees. Of that amount, about 80 percent was spent on operational training for jobs as diverse as laboratory technicians and prison guards. This investment is spent either for training new employees or on retraining experienced employees. In recent years, retraining has become more common because of frequent changes in systems and technology. Some employees can expect to spend at least a week each year in formal training, just being brought up to date on changes to their functions.

Operational training is developed and delivered by subject matter experts (technical specialists), assigned to training on a full- or part-time basis. These operational trainers are often graduates of universities or community colleges, but are not professional educators or trainers. Their training as trainers is rarely more than two or three weeks on instructional techniques courses.

In developing training courses, our operational trainers produce thousands of pages of new or revised handouts each year. Handouts, for our purposes, include everything from case studies, through trainee notes, to evaluation exercises--in other words, anything given to trainees on course.

Problem Identification

During the past few years, our course validation process has been picking up symptoms of "something wrong" with handouts in courses, but nothing very specific. In 1986 we decided to take a closer look and initiated a research project.

First, we costed the development of handouts. Direct costs worked out to \$300 a page, which is a substantial expenditure, given the constant rate of production. We followed up with informal interviews of a sample of former trainees. As a result, we identified two basic problems.

---

\*Ed. Note: A complimentary copy of Trainer's Aids - Course Handouts will be sent to anyone on request.

1. Handouts were rarely looked at after the course. In fact, where the handouts consisted of text and not exercises, they were frequently not read at all during or after the course.
2. Former trainees felt guilty for not reading or using their handouts. A typical comment was, "One of these days I'm going to sit down and go through the whole binder." This guilt probably had a bad effect on course credibility, given people's propensity to unload negative emotions.

Next, our research took us to five federal agencies of at least 10,000 employees each. We asked them to select samples of their course handouts for our review. No criteria were placed on the selection, other than a vague purpose that we were thinking of a course or publication on training techniques. At the same time, we reviewed literature on technical writing, manuals, training techniques, etc.

As a result of our unscientific research, we concluded that trainees were making intelligent decisions when they decided not to use their handouts because they were badly designed and difficult to read. In addition, the handouts frequently included information that was peripheral or completely irrelevant to the training objectives.

No blame could be assigned for the poor quality of both the design and writing, for during our research, we reviewed some old course packages we ourselves had developed and found that the handouts were not much better than average; in other words, they were not very good.

### Proposed Action

Currently, there is a growing concern in government departments over the quality of written material. As a result, training in formal writing is on the increase. However, we saw little chance for marketing courses that dealt specifically with course handouts because there just wasn't enough awareness of the problem. Instead, we proposed a publication on developing course handouts aimed at operational trainers.

This publication would have two purposes:

- . to raise the training community's awareness of the problem by providing a model for comparison;
- . to provide operational trainers with a guide for developing useful handouts.

Our Executive Director approved the recommendations and allotted a suitable budget to the project. However, a major condition was placed on the project: it must be developed by non-professional writers to prove to operational trainers that it could be done by themselves.

## The Readership

We enjoyed one large advantage in developing a publication for operational trainers, since we had worked with many of them for a number of years. We understood them and knew what we were up against from the start. We knew we would have to "sell" them on the idea of improving their writing, an activity they didn't think was very important, probably because they weren't very good at it. We also knew that they tended to be inductive in their reasoning and were not impressed with rules or principles. They almost enjoyed making their writing more complicated or more "scholarly" than necessary, possibly as a way to inflate the importance of their jobs.

## Our Approach

Our literature search and review of sample handouts convinced us that a viable approach would be to promote handouts as job aids or references that trainees could use at the worksite after the course was over. We also selected a simplified form of structured writing that allowed operational trainers to stay away from common forms of prose. In effect, they would be making lists. Finally, the publication would present only one way of writing handouts; that is, it would give a formula with no options. This approach reflected their jobs, where there was usually only one right way to do a specific task.

## Publication Outline

Thirty pages of the resulting publication, Trainer's Aids - Course Handouts, cover the following points on handout (job aid) development. All points in the publication are supported by a rationale that will appeal to the particular readership.

- . Course handouts with extra readings, not specific to the training objectives and the trainee, cause problems.
- . Handouts should always be designed as job aids for use at the worksite. We use the expression "external memory that trainees can call on for help on the job," to describe these job aids.
- . Job aids should contain only essential information that is easy to locate, understand and apply.
- . Good packaging, indexing and page layout make information easy to locate.
- . Job aids are easy to understand when they are:

- logical and complete. Include a planning checklist that uses inductive reasoning and advises the reader to write down everything under headings (5 Ws and How), sort the headings, select only essential information and rewrite, rather than make an outline;
- simple and direct, using short sentences, the trainees' vocabulary, no passives, no synonyms, and few intensifiers.
- Examples of applied information such as exercises, models and diagrams are probably the most valuable job aids when they follow basic guidelines. Included in our publication are examples of an exercise, a simple labour relations case study; a model in the form of a written memo; and a diagram or flowchart. The exercise and model both include a stimulus (a written request), a minimum acceptable response and criteria for writing the response (one criterion, for example, reads "The memo ends on a positive note").

### Project Summary

Trainer's Aids - Course Handouts is aimed at operational trainers who usually don't write well, and indeed may not think writing is very important. These operational trainers develop course handouts for trainees with varying reading abilities. To encourage the operational trainer/reader to put effort into producing handouts, we changed the purpose from supporting learning in the course, to supporting performance on the job; that is, using them as job aids, instead of handouts. Then we developed a structured format and guidelines to support this "new" purpose. The format and guidelines are themselves supported by a rationale designed to appeal to the reader. Also we took care to follow a minimum standard of quality in the design and writing of our text.

### Conclusion

Trainer's Aids - Course Handouts was developed primarily to raise awareness of serious communication problems in the training function. It provides a model for what handouts should be and what is possible. This process is well advanced, since demand for the publication is heavy. Many operational trainers will use the aid as a guide to develop better course handouts, and probably to protect their credibility. In the future, we look for improved courses for operational trainers that will place greater emphasis on the written word as a support to learning.

\* \* \* \* \*

Stewart Malcolm is Senior Researcher, Staff Development Branch, Public Service Commission, Ottawa.

**Analyse de l'élaboration du document Outil pour le formateur -  
Documents à distribuer, publication destinée aux experts techniques  
qui préparent le matériel didactique**

Stewart Malcolm

**Historique**

L'an dernier, le gouvernement fédéral a consacré près de 300 millions de dollars à la formation de ses employés. Environ 80 pour cent de cette somme a servi à la formation opérationnelle d'employés aussi différents que les techniciens de laboratoire et les gardiens de prison. Ce montant a servi soit à former de nouveaux employés, soit à recycler des employés expérimentés. Au cours des dernières années, le recyclage s'est intensifié en raison des fréquents changements systématiques et technologiques. Certains employés peuvent s'attendre à passer au moins une semaine par année en formation officielle où ils seront mis au courant des changements apportés à leurs fonctions.

La formation opérationnelle est conçue et donnée par des experts en la matière (spécialistes techniques), affectés à la formation à temps plein ou à temps partiel. Ces personnes viennent souvent d'universités ou de collèges communautaires, mais ne sont pas des éducateurs ni des formateurs professionnels. Leur préparation au métier de formateur dépasse rarement deux ou trois semaines au cours desquelles ils reçoivent des cours sur les techniques pédagogiques.

Lorsqu'ils conçoivent des cours de formation, nos formateurs opérationnels produisent, chaque année, des milliers de pages nouvelles ou révisées de documents à distribuer. Ces derniers, pour nos besoins, comprennent bien des choses allant des études de cas aux exercices d'évaluation en passant par les instructions aux stagiaires--en d'autres termes, tout ce qu'on offre aux stagiaires qui suivent un cours.

**Définition du problème**

Au cours des dernières années, nous avons, grâce à notre méthode de validation des cours, décelé des lacunes dans les documents remis aux cours, mais rien de bien particulier. En 1986, nous avons décidé d'examiner la question de plus près et avons entrepris un projet de recherche.

Tout d'abord, nous avons établi le coût de préparation des documents à distribuer. Les coûts directs s'élevaient à 300\$ la page, ce qui représente une dépense considérable, étant donné la quantité produite. Nous avons ensuite interviewé de façon informelle un échantillon d'anciens stagiaires, ce qui nous a permis de cerner deux problèmes fondamentaux.

1. Les documents remis aux cours étaient rarement consultés après le cours. En fait, lorsqu'ils comportaient une partie narrative et non des exercices, ils n'étaient souvent pas lus du tout durant ou après le cours.
2. D'anciens stagiaires se sentaient coupables de ne pas lire ou utiliser leur documentation. La remarque la plus courante qu'on entendait à ce sujet était: "Un de ces jours, je vais m'asseoir et je vais parcourir toute la documentation." Ce sentiment de culpabilité a probablement eu un effet défavorable sur la crédibilité du cours, les gens ayant naturellement tendance à exposer les points qui leur semblent négatifs.

Ensuite, nous nous sommes rendus, dans le cadre de notre recherche, dans cinq organismes fédéraux comptant au moins 10 000 employés chacun. Nous leur avons demandé de choisir pour notre étude des échantillons de leurs documents remis aux cours. Nous n'avons fixé aucun critère de sélection, outre l'idée plutôt vague selon laquelle nous envisagions la mise sur pied d'un cours ou d'une publication sur les techniques de formation. Par ailleurs, nous avons passé en revue la littérature sur la rédaction technique, les manuels, les techniques de formation, etc.

Par suite de notre recherche peu scientifique, nous avons conclu que les stagiaires prenaient de bonnes décisions lorsqu'ils choisissaient de ne pas utiliser les documents qu'on leur remettait aux cours parce qu'ils étaient mal conçus et de lecture difficile. En outre, les documents contenaient souvent de l'information qui était peu pertinente ou n'avait absolument rien à voir avec les objectifs de formation.

Nous ne pouvions blâmer personne pour la piètre qualité de la conception et de la rédaction car, durant notre recherche, nous avons revu quelques anciens cours que nous aurons élaborés nous-mêmes et nous avons trouvé que la documentation n'était pas bien meilleure que la moyenne, autrement dit pas très bonne.

### Mesure proposée

Les ministères fédéraux se préoccupent actuellement de plus en plus de la qualité des textes. Par conséquent, il y a de plus en plus de gens qui suivent des cours de rédaction. Toutefois, il y a, d'après nous, peu de chances qu'on offre des cours qui portent particulièrement sur la documentation à distribuer tout simplement parce que les gens ne sont pas suffisamment sensibilisés au problème. Nous avons proposé plutôt une publication sur la conception des documents à distribuer aux cours à l'intention des formateurs opérationnels.

Cette publication viserait deux buts:

- . sensibiliser davantage les formateurs au problème en présentant un modèle de comparaison;

- . fournir aux formateurs opérationnels un guide de préparation de documents à distribuer utiles.

Notre directeur exécutif a approuvé les recommandations et a affecté un budget adéquat au projet. Toutefois, le projet a été assorti d'une condition importante: la publication devait être rédigée par des rédacteurs non professionnels afin de prouver aux formateurs opérationnels qu'ils pouvaient eux-mêmes le faire.

### Les lecteurs

Pour élaborer une publication à l'intention des formateurs opérationnels, nous avons un grand avantage: nous avons travaillé avec un grand nombre d'entre eux pendant plusieurs années. Nous les comprenions et nous savions à quoi nous en tenir dès le départ. Nous savions que nous devrions les convaincre d'améliorer leur façon de rédiger qu'ils ne jugeaient pas très importante, probablement parce que ce n'était pas leur point fort. Nous savions également qu'ils avaient tendance à raisonner par induction et qu'ils n'attachaient pas trop d'importance aux règles ou aux principes. C'est tout juste s'ils ne prenaient pas plaisir à compliquer sans nécessité leurs textes et à utiliser de grands mots savants. C'était peut-être pour eux une façon de grossir l'importance de leurs fonctions.

### Notre approche

La recherche documentaire que nous avons faite et l'examen de modèles de documents nous ont convaincus qu'une approche viable consisterait à encourager et à favoriser l'emploi de documents en tant qu'outil de travail ou comme référence que les stagiaires pourraient utiliser dans leur milieu de travail, une fois le cours terminé. Nous avons choisi une forme simplifiée d'écriture structurée qui permettait aux formateurs opérationnels de s'éloigner des formes courantes de la prose. En fait, ils dresseraient de listes. En définitive, la publication ne présentait qu'une façon de rédiger des documents à distribuer; autrement dit, elle fournissait une formule, mais pas d'options. Cette approche reflétait leurs façon d'aborder leur travail, car pour eux il n'y avait d'ordinaire qu'une bonne façon d'exécuter une tâche particulière.

### Aperçu de la publication

Trente pages de la publication Outil pour le formateur - Documents à distribuer couvrent les points suivants sur l'élaboration des documents à distribuer (outils de travail). Tous les points de la publication sont appuyés par une analyse raisonnée qui plaira aux lecteurs auxquels cette publication est destinée.

- . le fait d'ajouter des lectures, qui ne se rapportent pas particulièrement aux objectifs de formation et au stagiaire, cause des problèmes;
- . les documents à distribuer devraient toujours être conçus en tant qu'outils de travail. Nous employons l'expression "mémoire externe à laquelle les stagiaires peuvent faire appel au travail" pour décrire ces outils de travail;
- . les outils de travail ne devraient contenir que des renseignements essentiels qui sont faciles à trouver, à comprendre et à mettre en application;
- . une présentation, un index et une mise en page soignés permettent de trouver facilement l'information dont on a besoin;
- . les outils de travail sont faciles à comprendre lorsqu'ils sont:
  - logiques et complets. Il faut inclure une liste de contrôle qui fait appel au raisonnement par induction et conseille au lecteur de noter tout ce qui peut figurer sous les rubriques quoi? quand? où? qui? pourquoi? et comment?, classer les rubriques, ne sélectionner que l'information essentielle et remanier plutôt que de présenter un aperçu;
  - simples et directs. Il faut utiliser à cette fin des phrases courtes, employer le vocabulaire qu'utilisent les stagiaires, éviter la voie passive et les synonymes, et ne pas abuser des renforcements;
- . les exemples d'information pratique, tels que exercices, modèles et diagrammes, constituent probablement les outils de travail les plus précieux lorsqu'ils suivent des lignes directrices de base. Nous avons inclus des exemples: un exercice--une étude de cas simple portant sur les relations de travail--, un modèle, une note de service et un diagramme ou un graphique de cheminement. L'exercice et le modèle comprennent tous deux un stimulus, une norme minimale acceptable et une liste de contrôle.

### Résumé du projet

Outil pour le formateur - Documents à distribuer est destiné aux formateurs opérationnels qui ont d'ordinaire de la difficulté à rédiger et qui, en fait, ne croient peut-être pas à l'importance de la rédaction. Ces formateurs opérationnels élaborent des documents à remettre aux stagiaires dont la capacité de lecture pose un problème. Pour encourager le lecteur à investir dans la production de documents à remettre, nous en avons modifié le but, l'accent étant mis sur le rendement au travail plutôt que sur la formation théorique; autrement dit, il convient de les utiliser comme outils de travail plutôt que comme

documents venant remplacer le cours. Puis, nous avons établi une présentation structurée et des lignes directrices pour servir ce "nouveau" but. La présentation et les lignes directrices s'appuient elles-mêmes sur une analyse raisonnée destinée à plaire au lecteur. Nous nous sommes attachés également à suivre une norme qualitative minimale pour la conception et la rédaction de notre texte.

### Conclusion

Outil pour le formateur - Documents à distribuer a été préparé surtout dans le but de sensibiliser davantage les intéressés aux graves problèmes de communication en formation. La publication offre un modèle de ce que devraient être les documents et de ce qu'il est possible de faire. Ce processus est bien avancé, étant donné la forte demande dont fait l'objet cette publication. Un grand nombre de formateurs opérationnels se serviront de cet outil comme guide pour préparer de meilleurs documents, et probablement pour protéger leur crédibilité. Dans l'avenir, nous nous attendons à une amélioration des cours destinés aux formateurs opérationnels qui mettront davantage l'accent sur l'écrit pour renforcer l'apprentissage.

\* \* \* \* \*

Stewart Malcolm, Direction générale du perfectionnement, Commission de la Fonction publique, Ottawa.