# Apprendere e lavorare nell'era digitale

On-line collaborative e-learning per le organizzazioni sanitarie e sociali

A cura di
Gianmaria Battaglia
Elisabetta Simeoni
Giovanni Serpelloni

# Apprendere e lavorare nell'era digitale

On-line collaborative e-learning per le organizzazioni sanitarie e sociali

A cura di:

Prof. Gianmaria Battaglia
SDA Bocconi Professor
School of Management
Area Public & Health Care Management and Policy

Dott.ssa Elisabetta Simeoni
Direttore Generale - Area Tecnica - Dipartimento per le Politiche Antidroga
Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dott. Giovanni Serpelloni
Capo del Dipartimento per le Politiche Antidroga
Presidenza del Consiglio dei Ministri

Pubblicazione "no profit"
Tutti i diritti riservati
Vietata la vendita

Per richieste:
Dott. Giovanni Serpelloni
c/o Centro di Medicina Preventiva e Comunitaria
Azienda ULSS 20 Verona
Via Germania, 20 – 37136 VERONA
Telefono 045 8622235 Fax 045 8622239
e-mail: gserpelloni@dronet.org

L'intero manuale è scaricabile in formato elettronico dal portale www.dronet.org nell'area biblioteca.

La responsabilità dei dati scientifici e dei contenuti degli articoli è dei singoli autori.

Editing e impostazione grafica: Alessandra Gaioni

Stampato in Italia, settembre 2008 da Cierre Grafica - Caselle di Sommacampagna (Verona)

*Where is the Life we have lost in living?*
*Where is the wisdom we have lost in knowledge?*
*Where is the knowledge we have lost in information?*
*T.S. Eliot, Choruses from "The rock" (1930)*

# AUTORI

**Gianmaria Battaglia**
SDA Bocconi Professor
School of Management
Area Public & Health Care Management and Policy

**Diana Candio**
Consulente Programma Regionale sulle Dipendenze

**Luciana Castellini**
DOT Solutions – Milano

**Roberta Raimondi**
SDA Bocconi Professor
School of Management
Area Unità Sistemi Informativi

**Giovanni Serpelloni**
Capo del Dipartimento per le Politiche Antidroga
Presidenza del Consiglio dei Ministri

**Elisabetta Simeoni**
Direttore Generale - Area Tecnica - Dipartimento per le Politiche Antidroga
Presidenza del Consiglio dei Ministri

## PREMESSA

*Sen. Avv.to Carlo Giovanardi*
Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri

La formazione è senz'altro un tema fondamentale della società attuale.
E' sempre più difficile separare la dimensione personale dalla dimensione professionale nella gestione del proprio tempo: la complessità dei problemi posti dalla società attuale richiede competenze articolate e sofisticate, sia per rispondere alle sfide della sfera professionale, ma anche per garantire a sé e alla propria famiglia una vita serena ed equilibrata.

Le competenze richieste per affrontare la competitività del mercato globale del lavoro da un lato e la complessità dei fenomeni sociali dall'altro convergono, quindi, su ciascuno di noi, ed è a livello individuale che vanno sviluppate e gestite. Il Lifelong learning va pertanto inteso non solo come fattore di competitività economica, ma soprattutto come fattore di competitività sociale nel creare le condizioni per un sistema sociale sano e solido. Un sistema sociale con queste caratteristiche è la base per la competitività del nostro paese.

Il testo di Battaglia, Serpelloni, Simeoni, di fatto, fornisce una metodologia che ha un impatto importante proprio sul versante sociale del sistema Italia. La possibilità di sfruttare le tecnologie per flessibilizzare la formazione genera, infatti, impatti positivi sul fragile equilibrio tra le tre sfere della vita (lavorativa-famigliare-individuale). In tale equilibrio, troppo spesso la sfera familiare è quella sacrificata per volontà o necessità all'altare della sopravvivenza professionale.

A ben vedere, ancor più rilevante è l'impatto della cultura dell'apprendimento collaborativo in rete sulla possibilità di costruire una società ancorata alle sue radici storiche e culturali. Il sistema di relazioni sociali non sempre fornisce strumenti per tutelare i propri contesti personali e familiari: le competenze collaborative forniscono un pilastro per riportare al centro della società le persone inserite nella propri legami familiari e relazionali.

Lo sradicamento che molte nuove professioni inducono, soprattutto sperimentato dai giovani, deve trovare nei legami sociali e familiari un bilanciamento per il recupero dei valori che hanno fondato la storia italiana e che il passaggio alla nuova società globalizzata sta mettendo in crisi.

Avviare una riflessione sui metodi e gli strumenti per supportare la capacità di lavorare e sviluppare le proprie competenze "in rete" non è, quindi, solo un modo di accrescere la competitività del sistema economico ma anche un contributo al sostegno della società stessa e dei suoi elementi costituenti di base, la famiglia in primis.

Roma, agosto 2008

## PRESENTAZIONE

*On. Dott. Alberto Giorgetti*
Sottosegretario di Stato all'Economia e alle Finanze

Sin dalla cosiddetta "Strategia di Lisbona" del 2000, orientata a rendere l'Europa "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale", l'attenzione delle istituzioni si è rivolta, oltre che ai sistemi formativi ed educativi tradizionali, allo sviluppo della formazione permanente (lifelong learning) come uno dei fattori chiave di tale strategia.

Nel Giugno 2002, il Consiglio dell'Europa ha quindi adottato una Risoluzione sull'apprendimento permanente al fine di favorire il reale sviluppo di competenze coerenti con la complessità delle sfide della società locale e internazionale, attuale e futura.
Tale strategia assume particolare rilevanza per la realtà italiana che ha sempre avuto nel valore aggiunto delle idee un fattore critico di successo e che ora sente la minaccia dei paesi a rapida crescita economica non solo come produttori a basso costo, ma anche come fornitori di valore aggiunto intellettuale di qualità.

Le competenze, ma soprattutto le metacompetenze dei nostri lavoratori e cittadini, saranno quindi il passaporto imprescindibile per la prosperità del futuro dell'Italia.
In tale quadro l'e-learning assume una doppia rilevanza, in qualità di strumento tecnico per garantire la sostenibilità di iniziative di largo respiro e dall'altro come metodo orientato ad avviare la cultura del "lavoro in rete" che è un elemento fondante delle economie basate sulla specializzazione e sulla conoscenza.

I paradigmi teorici di riferimento sono però da testare nel contesto socio culturale attuale, per poter supportare la realizzazione del lifelong learning attraverso l'e-learning: questo libro fornisce una base di riferimento per lo sviluppo e la diffusione di metodi innovativi, sostenibili e concreti per la creazione costante di competenze e metacompetenze e la conseguente e contestuale disseminazione.

Roma, luglio 2008

## PREFAZIONE

*Prof. Elio Borgonovi*
Professore ordinario di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche
Università Commerciale "L. Bocconi" di Milano

La pubblicazione affronta un tema oggi al centro del dibattito sulla formazione manageriale, quello del rapporto tra nuove tecnologie, specie ICT ma non solo, e processo di apprendimento. Un tema che ho avuto l'occasione di affrontare recentemente quando, commentando i risultati dell'annuale indagine sull'offerta formativa dei soci ASFOR, ho rilevato che l'uso di strumenti didattici innovativi, in particolare e-learning, si sono diffusi negli ultimi anni assai più lentamente di quanto previsto 4-5 anni fa e anche le previsioni per il futuro non sembrano in linea né con il trend di altri Paesi, né con le previsioni di alcuni studiosi del settore secondo cui in pochi anni, i "metodi didattici innovativi", tipo e-learning, simulazioni immersive (ad es. second life) ecc. sostituiranno una parte rilevante degli strumenti didattici tradizionali, quali lezioni, discussione di casi, ecc. Devo dire che queste teorie-previsioni su un radiale cambiamento in tempi brevi degli strumenti didattici non mi hanno mai convinto per una serie di ragioni, alcune delle quali sono efficacemente esposte nel testo e in particolare nei primi contributi di Battaglia.

La prima riguarda la distinzione tra il concetto-processo didattico e il concetto-processo di apprendimento. La didattica, infatti, è il processo tramite cui si diffondono (lezione tradizionale), si fanno emergere (discussione di casi), si condividono e si confrontano teorie e metodologie: frequentemente con una didattica organizzata per sessioni di "due ore" (che è molto diffusa nella formazione per adulti o rivolta a chi ha già esperienza). Il processo di apprendimento, invece, è quell'insieme di relazioni tramite il quale le persone coinvolte in un processo didattico adattano e accrescono le reciproche conoscenze: nel processo di apprendimento interagiscono molti più fattori oggettivi e soggettivi rispetto al processo didattico in senso stretto.

Inoltre, specie nella formazione per adulti, ma anche in quella rivolta a giovani senza esperienza di lavoro, si ha apprendimento sia da parte degli studenti/partecipanti ai programmi per adulti, sia per i docenti che sono stimolati a cercare di rendere sempre più chiara la loro esposizione ma, soprattutto, possono adattare e migliorare le proprie conoscenze sulla base delle reazioni delle persone cui si rivolgono e delle domande degli studenti. Dopo aver richiamato il concetto di rete e della sua applicazione ai processi formativi, il testo chiarisce bene la necessità di tenere ben distinto lo strumento (le nuove tecnologie didattiche), al fine di migliorare il processo di apprendimento le cui caratteristiche sono analizzate approfonditamente nel capitolo "Apprendere e lavorare: il ruolo della rete".

Si passa poi alla trattazione degli strumenti ed in particolare all'uso delle ICT e, in questo ambito, degli archivi che hanno un'enorme capacità di conservazione del "patrimonio informativo" ed anzi "patrimonio di conoscenze" accumulato. Il progresso scientifico è realizzato tramite accumulo di conoscenze e la disponibilità di archivi elettronici, raramente più grandi di quelli cartacei, accessibili a distanza (eliminazione della barriera spaziale); inoltre, esso è conservabile più a lungo e con maggiore flessibilità (superamento della barriere temporali), può agevolare i processi didattici e di apprendimento.
Tuttavia, la correlazione non è automatica per almeno due ordini di ragioni:

1. informazione non equivale a conoscenza: nelle "reti" e tra la "community" circolano informazioni e contenuti non di rado "strumentali" rispetto alla dominanza di certe culture, a volte errate;
2. l'apprendimento non dipende solo dalla quantità e dalla qualità delle informazioni, ma anche dalle relazioni interpersonali.

Un altro aspetto che va sottolineato riguarda "le professionalità" necessarie per l'uso delle tecnologie didattiche innovative. La rapida e continua evoluzione di queste culture favorisce una crescente dis-

sociazione tra chi ha accumulato conoscenze - intese come "sapere critico" - e capacità nell'uso degli strumenti. Spesso i giovani studenti non solo hanno conoscenze di gran lunga più avanzate rispetto ai docenti nell'uso delle tecnologie, ma tramite esse hanno accesso a informazioni e conoscenze non in possesso dei docenti. Ciò accade spesso anche nella formazione per adulti nella quale molti partecipanti hanno non di rado una conoscenza più diretta e più evoluta della realtà e, ad esempio, sono in grado di meglio valutare la significatività e il grado di distorsione dei dati e hanno una migliore capacità di interpretarli. Al riguardo, appare particolarmente significativo il capitolo su "Ruoli e professionalità per la gestione di iniziative e-learning" (docenti, tutor e altre figure di agevolatori dei processi di apprendimento) che introduce al terzo tema che intendo richiamare all'attenzione del Lettore: quello della progettazione e della gestione dei processi di formazione affrontato nella parte finale del libro.

I contenuti di questa parte trovano solide fondamenta nella pluriennale esperienza di Gianmaria Battaglia, uno dei primi e dei più convinti utilizzatori di processi formativi che usano le moderne tecnologie della SDA Bocconi. L'Autore, tra l'altro, è coordinatore per la SDA Bocconi di un grande progetto finanziato dal Ministero della Pubblica Istruzione finalizzato a diffondere le competenze e le capacità di utilizzo degli strumenti di e-learning presso i docenti della Scuola Superiore. Progetto che ha coinvolto circa 10.000 docenti e circa 600 docenti con la professionalità di esperti facilitatori nell'uso delle tecnologie.

Sul tema oggetto di questa monografia Gianmaria Battaglia, oltre alla stessa conoscenza delle teorie e della letteratura su un tema che lo appassiona, porta anche l'avanzamento dei fatti, ossia di un docente di formazione manageriale e anche accademica in senso tradizionale, che è stato coinvolto in uno dei più rilevanti, come dimensione, contenuti e partecipanti, progetti gestiti nel nostro Paese e forse in Europa.

Milano, luglio 2008

## INTRODUZIONE

*Dott. Massimo Brugnettini*
Direttore Sanitario Azienda ULSS 20 Verona

Introdurre modalità innovative di formazione ed aggiornamento mediante sistemi altamente tecnologici, sempre affiancati ai tradizionali sistemi di aggiornamento, costituisce un importante passo in avanti nello sviluppo delle Aziende Sanitarie. Quanto presentato in questo manuale colpisce per l'originalità ma soprattutto per il forte potenziale di concreta utilità che queste metodologie portano con sè. Sempre di più è necessario introdurre logiche di Clinical governance che permettono, contemporaneamente, una visione ed un controllo trasparente non solo dell'utilizzo e della amministrazione delle risorse ma anche delle modalità operative dei processi utilizzati, dei riferimenti scientifici, dei risultati e degli esiti dei trattamenti.
Come è stato bene illustrato in questo manuale i sistemi web che utilizzano tecnologie di e-learning o di date base condivisi possono facilitare molto questo aspetto creando, nel contempo, un aumento delle comunicazione interna e della condivisione dei vari protocolli facilmente consultabili in rete oltre che poter strutturare una formazione di tutti gli operatori che lavorano nelle organizzazioni sanitarie anche mediante tecniche di autovalutazione e controllo automatico dei livelli di conoscenza acquisiti.

Verona, luglio 2008

## POSTFAZIONE

*Prof. Gianmaria Battaglia*
SDA Bocconi Professor
School of Management
Area Public & Health Care Management and Policy

La formazione degli adulti è una disciplina relativamente recente e nei fatti è dominio di professionalità diverse. La rilevanza che gli specifici contenuti disciplinari hanno avuto tradizionalmente nello sviluppo professionale delle persone adulte e la supposta capacità di ciascun individuo di presidiare il proprio processo di apprendimento, limitano sovente l'azione di chi gestisce la formazione ad un ruolo di mero "enunciatore" di contenuti. La prassi, inoltre, troppo spesso riserva ai già inusuali investimenti in competenze didattiche il solo compito di rendere più piacevoli le attività formative - generalmente concentrate in pesanti giornate full time - e a conquistarsi un buona valutazione nei questionari di customer satisfaction compilati a fine giornata.

In realtà i processi di apprendimento degli adulti sono certamente una responsabilità individuale, in virtù della quale ciascuno, secondo le proprie esigenze e valutazioni, li indirizza e governa liberamente, ma è altrettanto evidente che nella società attuale il tema meriti qualche riflessione ulteriore: la complessità e soprattutto la dinamicità delle situazioni problematiche poste dalla vita lavorativa e personale ha messo in crisi i modelli di formazione basati sull'esistenza di un corpus di conoscenze sufficienti a risolvere i problemi e in cui il ruolo della formazione risiede nello studio dei meccanismi per trasmettere tale corpus di conoscenze.

Il fabbisogno di conoscenze è cresciuto a dismisura per qualunque contesto professionale in funzione di tre fattori distinti, ma interagenti. Il primo è costituito dall'inevitabile processo di specializzazione indotto dal crescere del dominio delle diverse discipline scientifiche e sociali. Il secondo invece è riconducibile all'elevata dinamicità dei contesti che la scienza e la società, proprio in virtù delle potenzialità indotte dalla specializzazione alimenta costantemente. Il terzo, infine, è legato alla complessità delle attese della società nei confronti delle istituzioni: complessità dipendente dalla maturità dei bisogni (più attenti alla qualità che alla quantità), alla frammentazione degli interessi e attese in gioco e alla loro eterogeneità in funzione della differenziazione delle componenti degli specifici contesti sociali. In termini di conoscenze necessarie a svolgere il proprio ruolo nella società o nelle organizzazioni, tale pressione si manifesta in fabbisogno di soluzioni ai problemi emergenti che sempre meno si è in grado di anticipare perché nuovi e dipendenti da dinamiche complesse e talvolta caotiche.

A ben vedere, la costante "urgenza di soluzioni" cui ci si confronta in realtà nasconde non tanto la necessità di una maggior quantità di soluzioni prontamente disponibili, quanto la necessità di una miglior comprensione dei fenomeni in cui si è immersi. Tale miglior comprensione non può derivare però da un potenziamento della trasmissione delle conoscenze accumulate in passato - generalmente inutilizzabili per come sono formulate in sé - ma può discendere solo da quella che si può definire la saggezza della conoscenza, o, in termini più propri, dalle competenze e metacompetenze di ciascuno, inserito nel proprio contesto operativo e sociale.
Sempre maggior attenzione è stata riservata negli ultimi decenni alle competenze intese come *"capacità degli individui di combinare, in modo autonomo, tacitamente o esplicitamente e in un contesto particolare, i diversi elementi delle conoscenze e delle abilità che possiedono"* [Wikipedia]. L'obiettivo di sviluppo delle competenze è a parole assunto a riferimento dell'azione di tutti i formatori, anche se non altrettanto si può dire degli strumenti di valutazione dell'impatto della formazione adottati nella pratica.

A riprova di questa attenzione, anche il concetto di metacompetenza - intesa come capacità, propria di ogni individuo, di adattarsi e riadattarsi alle dinamiche evolutive del proprio sistema ambientale e

relazionale di riferimento, costruendo e trasformando continuamente i propri modelli di conoscenza e di azione - ha assunto un ruolo chiave nella formazione degli adulti, testimoniando la trasformazione sostanziale della società delle organizzazioni che la costituiscono.
Queste riflessioni hanno un significativo impatto sul pensiero relativo all'apprendimento e alla formazione. Non possiamo non condividere lo scritto di Varisco (1998) quando rileva che:
*[...] il processo di apprendimento non è lineare, ma interattivo, ricorsivo, talvolta caotico; problemi, migliorie e cambiamenti vengono determinati in contesto, la pianificazione è organica, evolutiva, riflessiva e collaborativa: gli allievi sono co-protagonisti del processo; gli obiettivi emergono dallo sviluppo dei processi di apprendimento; viene enfatizzato l'apprendimento in contesti significativi; vengono favoriti: l'insegnamento ancorato a problemi significativi, la cognizione situata in specifici contesti applicativi, l'apprendistato cognitivo, la flessibilità cognitiva (approccio multidimensionale alla conoscenza realizzato anche attraverso la tecnologia ipermediale). La valutazione formativa (autovalutazione di processo, effettuata dal singolo e dal gruppo oltre che dall'insegnante) diventa elemento strategico.*

In tale quadro si è inserita l'evoluzione di un'altra variabile chiave: la tecnologia. La tecnologia ha avuto, per quanto riguarda l'interesse di questo scritto, due ambiti di sviluppo paralleli: il primo, di impatto più apparente, è legato all'ipertestualità e alla multimedialità, il secondo, meno enfatizzato all'inizio, ma nei fatti più radicale e soprattutto più pervasivo, è legato alla diffusione degli strumenti digitali di comunicazione.

Di ipermedialità (Nelson,1965) si è cominciato a riflettere e sperimentare sin dalla seconda metà degli anni '60 del secolo scorso, ma è solo con la recentissima diffusione capillare di personal computer connessi ad internet (sia nei luoghi di lavoro come nelle case private) e dei dispositivi portatili (telefoni, PC palmari, ecc.) capaci di riprodurre contenuti multimediali e connessi in rete, che l'accesso alle informazioni ipermediali è diventato prassi e la produzione e consultazione dei contenuti è riuscita a diventare realmente libera e dinamica fino a rivoluzionare il complesso sistema delle relazioni sociali, professionali organizzative e personali.

Una prima constatazione a riguardo, risiede quindi nel fatto che il sistema delle relazioni sociali è intermediato in forma significativa dagli strumenti di comunicazione digitale. Il sistema delle relazioni interpersonali è ormai solidamente fondato su strumenti come e-mail, SMS, VOIP, e altri ancora, mentre con lo sviluppo degli strumenti orientati al networking sociale (blog, forum, podcasting, social tagging, social bookmarking, social spaces in genere, e tutte le altre innovazioni tecnologiche e relativi modelli d'uso che saranno disponibili in futuro) la conoscenza individuale si fonde con la conoscenza collettiva in processi di costruzione e smantellamento in continua evoluzione. Tale evoluzione è rilevante non solo come evidenza di un abbattimento delle barriere alla produzione e diffusione della conoscenza (tralasciando per il momento il digital divide), ma anche con riferimento alla possibilità - data dalla intermediazione sulle conoscenze operata dai sistemi informativi - di sottoporre le conoscenze stesse ad analisi, interpretazioni ed elaborazioni, sfruttando le potenzialità dei sistemi informatici: ci si riferisce sia alle potenzialità dei sistemi informatici dal punto di vista quantitativo (efficienza dei database, ecc.) che qualitativo: si pensi all'analisi semantica, alla clusterizzazione delle informazioni, alla georeferenziazione dei fenomeni, che di fatto aggiungono conoscenza alla conoscenza proprio grazie al fatto di essere intermediati dai sistemi informativi.

Una seconda e conseguente constatazione si riferisce all'esperienza secondo la quale il patrimonio di conoscenze accessibile con modalità istantanee sia praticamente illimitato. Infatti, i sistemi di ricerca delle informazioni svolgono processi di ricerca, selezione e valutazione delle stesse con una efficienza ed efficacia tali che i limiti del processo risiedono solo nella capacità da parte del soggetto di processare i contenuti selezionati e non più, come in passato, nel processo di ricerca e selezione stesso.

Si può quindi riconoscere un cambio di paradigma nella gestione della conoscenza: la nozione statica associabile al concetto di "bagaglio", risultato di un lento processo di raccolta e metabolizzazione,

è affiancata, e talvolta sovrastata, da una concezione più dinamica dove ciò che fa la differenza è la capacità di rinnovare continuamente le proprie conoscenze sulla base di competenze di meta-apprendimento.

Si può quindi sostenere che almeno una parte del mondo sia entrata pienamente nell'era digitale. Senza voler entrare nello studio di questa profonda rivoluzione, né nelle sue analisi psicologiche, sociologiche o etiche, ai fini di questo scritto non si può non prendere atto di come sia cambiato il modello di gestire le relazioni organizzative: ciò vale per le grandi organizzazioni ma probabilmente ancor più per le piccole. Esistono organizzazioni composte da poche decine di dipendenti altamente qualificati che operano in vari paesi di continenti diversi che sviluppano prodotti e servizi sofisticati e innovativi attraverso processi altamente integrati e multidisciplinari e destinati a mercati o contesti sociali (se si tratta di servizi pubblici) altamente dinamici e differenziati.

Ecco che oggi più che mai l'ambito prioritario di investimento per accrescere le professionalità è inerente alle competenze per assemblare le conoscenze accessibili (e sempre meno "già possedute") e interagire in contesti complessi, multidisciplinari e multiculturali.

La formazione può, quindi, finalmente ripensare i modelli formativi alla luce del diverso funzionamento della società e delle organizzazioni, ed in particolare della consapevolezza di operare in una società digitale. In realtà si è giunti ad una seconda fase dell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC o ICT secondo la dizione anglosassone Information and Communication Technology) nella formazione. Non è più la formazione che introduce le ICT nei processi formativi, ma i processi formativi si devono rimodellare sulla base delle relazioni consentite dalle ICT disponibili ed in uso nella società. Paradigmi come la formazione a distanza, l'e-learning, ecc. sono superati da un nuovo paradigma di formazione che li ingloba, basandosi sulle modalità relazionali utilizzate nella vita reale (e quindi largamente basate sulle tecnologie ICT), per consentire il perseguimento di obiettivi formativi coerenti con i fabbisogni della società digitale. In sintesi: apprendimento nell'era digitale.

A ciò va aggiunto che le trasformazioni che fanno convivere nei fatti le attività che generano apprendimento con il concreto operare professionale rendono sfumati i confini delle iniziative formative facendole confondere talora con vere e proprie consulenze talora con iniziative di tutorship se non coaching individuale. Se da un lato è giusto rispettare le reali dinamiche dei fenomeni legati all'apprendimento, dall'altro la necessità di mantenere almeno parte della responsabilità della conduzione dei processi di apprendimento, propria del ruolo del formatore, complica il rapporto tra formatore, organizzazione committente e professionista che partecipa alle iniziative formative.

Si profila quindi una ridefinizione dello spazio di azione delle attività finalizzate allo sviluppo delle competenze: la formazione si intende come un continuo processo di stimolo e supporto allo sviluppo delle competenze nell'ambito di un insieme di specifiche iniziative che devono però essere inquadrate in un unico disegno progettuale e un unico processo di monitoraggio, valutazione supporto delle competenze stesse. La formazione può sempre più assumere il ruolo di interfaccia e simulazione del contesto operativo per favorire l'apprendimento in contesti realistici ma controllati e quindi favorevoli allo sviluppo delle competenze e alle correlate e fondamentali metacompetenze.

Molti temi sono pertanto di interesse per chi intende progettare o anche solo partecipare a iniziative formative pensate per professionisti operanti nell'era digitale e in una prospettiva di lifelong learning. Va infatti ricordato che il lifelong learning, inteso come processo di continuo aggiornamento e qualificazione personale professionale, è diventato uno dei capisaldi delle politiche di sviluppo delle società moderne ed è entrato nelle priorità di investimento dell'Unione Europea, dell'OCSE e di varie istituzioni internmazionali.

Pertanto, è opportuno sin da subito sbarazzarsi delle concezioni di e-learning (magari basato sull'au-

toapprendimento solitario) come sostituto a basso costo della formazione tradizionale, ma occuparci di quali siano gli elementi fondanti e le caratteristiche di tali processi formativi.
Per meglio comprendere la struttura di questo libro si richiamano i fattori chiave caratterizzanti un percorso di formazione così come inteso in questo scritto:

1. possibilità di svolgere parte delle attività didattiche con la separazione fisica tra docente e discente e tra discenti (anche per quasi tutta la durata del processo educativo, se lo si ritiene opportuno);
2. possibilità di svolgere parte delle attività didattiche con asincronia temporale (almeno entro certi limiti);
3. assunzione di un ruolo fondamentale da parte di un soggetto nella progettazione dei materiali di lavoro e di studio, e nella progettazione degli strumenti di lavoro (il che distingue le iniziative formative dal semplice studio individuale basato su prodotti editoriali, per quanto multimediali e orientati al supporto dell'apprendimento);
4. uso di mezzi tecnici per mettere in relazione i soggetti coinvolti nel processo formativo durante tutto il suo sviluppo;
5. uso di forme e strumenti di:
    a. comunicazione bidirezionali sia verticali (tra docente e discente/i), sia orizzontali (tra discenti),
    b. rappresentazione della conoscenza alimentate dai docenti e dai discenti in modo collaborativo (mappe, wiki, ecc.);
6. possibilità di creare ambienti virtuali in cui far agire i discenti con caratteristiche flessibili, anche riproducenti situazioni professionali concrete e specifiche dei contesti lavorativi di riferimento;
7. possibilità di osservare e tracciare i comportamenti assunti in tali ambienti virtuali.

Tali spazi di azione progettuale e operativa richiedono la riscoperta di alcuni contenuti di base della formazione per una rigenerazione delle iniziative formative in coerenza con le potenzialità e le aspettative cui ci si confronta.

Va, quindi, sottolineato che tali riflessioni siano particolarmente rilevanti con riferimento alle organizzazioni sanitarie, in quanto queste hanno elementi di complessità organizzativa e professionale che richiedono prime fra tutte processi formativi innovativi e di alta qualità. Alla formazione professionale si deve infatti integrare una formazione di tipo organizzativo, ossia orientata a rendere efficaci ed efficienti i processi organizzativi svolti dai diversi professionisti, e anche una formazione manageriale, ossia volta a consentire di orientare i processi organizzativi alle proprie finalità istituzionali. Tali fabbisogni si riferiscono, quindi, ad una numerosità di operatori molto estesa, richiedendo risposte formative a costi accettabili con modalità omogenee sul territorio e coerenti con le politiche e i sistemi di gestione e monitoraggio dello sviluppo delle professionalità.

I contributi raccolti in questa pubblicazione fanno riferimento al lavoro svolto in diversi ambiti formativi negli ultimi anni.

Il primo capitolo focalizza il ruolo della rete nella ridefinizione dei format delle iniziative formative e dei metodi di lavoro sulla base della rivisitazione degli obiettivi didattici e di una piena consapevolezza dei principi di base delle diverse teorie dell'apprendimento; su tali basi fornisce uno schema operativo per la classificazione delle iniziative formative (o loro parti) corredato da un criterio orientativo delle tecnologie a sostegno.

Nel secondo capitolo viene illustrata l'evoluzione dei fabbisogni di raccolta, archiviazione, gestione, e accesso alle informazioni all'aumentare della complessità organizzativa e dell'arricchimento dei servizi erogati dall'organizzazione. Viene inoltre introdotto il processo attraverso il quale le informazioni si traducono in conoscenza a disposizione dell'organizzazione (Knowledge Management).

Il terzo capitolo fornisce un modello interpretativo delle variabili di riferimento per le scelte relative alle tecnologie necessarie alla gestione della conoscenza e in particolare delle attività formative che si avvalgono di tecnologie. Sviluppa altresì il tema delle variabili che influenzano l'effettiva adozione delle tecnologie nella propria prassi professionale da parte degli utenti dei sistemi di gestione delle informazioni.

Il quarto capitolo fornisce una rassegna critica dei diversi ruoli o funzioni necessarie per la progettazione, realizzazione e gestione di iniziative di formazione con l'uso di tecnologie (e-learning).

Il quinto capitolo ricostruisce le principali teorie di instructional design e fornisce quindi schemi operativi per la progettazione dei attività on-line con uno specifico approfondimento del tema della valutazione delle iniziative.

Il sesto capitolo affronta in chiave pragmatica le caratteristiche delle applicazioni e-learning per uno dei temi chiave della sanità attuale: la governance dei comportamenti clinici.

Il settimo capitolo focalizza il tema del lavoro in team, argomento fondamentale in relazione all'impostazione collaborativa e sociale dei principali orientamenti in merito all'apprendimento e allo sviluppo della conoscenza, con uno specifico approfondimento sui team virtuali.

L'ottavo capitolo fornisce un caso paradigmatico di iniziativa formativa in cui si esemplificano gli strumenti operativi utilizzati nella progettazione gestione dell'iniziativa stessa.

Il capitolo di chiusura esplora, sempre in chiave operativa, una delle potanizalità più interessanti dell'e-learning: l'appredimento collaborativo. Il capitolo infatti esemplifica una applicazione orientata alla collaborazione e riferita ad una delle attività sanitarie più complesse dal punto di vista del governo gestionale, la prevenzione socio-sanitaria.

INDICE

uno.
APPRENDERE E LAVORARE: IL RUOLO DELLA RETE pag. 21
Gianmaria Battaglia

due.
USO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE: DALL'ARCHIVIAZIONE DEI DOCUMENTI ALLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA pag. 39
Roberta Raimondi

tre.
LA SCELTA, L'ADOZIONE E LA DIFFUSIONE DELLE TECNOLOGIE A SUPPORTO DELLE ATTIVITA' FORMATIVE pag. 51
Gianmaria Battaglia

quattro.
RUOLI E PROFESSIONALITA' PER LA GESTIONE DI INIZIATIVE DI E-LEARNING pag. 59
Luciana Castellini

cinque.
PROGETTAZIONE E GESTIONE DI PROGETTI FORMATIVI pag. 71
Gianmaria Battaglia

sei.
APPLICAZIONE PRATICA DEI SISTEMI DI E-LEARNING COME STRUMENTO PER REALIZZARE CONCRETAMENTE LA CLINICAL GOVERNANCE NELLE AZIENDE SANITARIE pag. 83
Elisabetta Simeoni, Giovanni Serpelloni

sette.
IL LAVORO IN TEAM pag. 87
Luciana Castellini

otto.
L'ESPERIENZA E-LEARNING ALL'INTRENO DEL PORTALE WWW.DRONET.ORG pag. 101
Elisabetta Simeoni, Luciana Castellini, Gianmaria Battaglia

nove.
COLLABORATIVE E-LEARNING: UN'APPLICAZIONE PRATICA NELLE POLITICHE DI PREVENZIONE SOCIO-SANITARIA pag. 121
Elisabetta Simeoni, Giovanni Serpelloni, Diana Candio

dieci.
BIBLIOGRAFIA pag. 127