

QUALITÀ E INNOVAZIONE NELLA PROGETTAZIONE DIGITALE IN SANITÀ: IL PERCORSO IN CRESCITA DEI FORMATORI VERSO L'ACADEMY TEACHLAB IN APSS

Nadia Santuari, Francesco Palmisano

Servizio Formazione, Azienda per i Servizi Sanitari di Trento
{ *nadia.santuari, francesco.palmisano* }@apss.tn.it

— COMUNICAZIONE —

ARGOMENTO: Reti e Comunità di Pratica

Abstract

La crescita dell'eLearning in sanità ha richiesto al Servizio Formazione dell'APSS (11 formatori per 8.856 professionisti su 7 ospedali) un approccio sistemico alla qualità. Le Linee Guida aziendali fungono da bussola metodologica per ri-centrare la progettazione sull'apprendimento dell'adulto in contesto digitale: eterogeneità dei profili sanitari, progettazione integrata su Moodle (MacP/MicP), microlearning, contenuti classificati per interattività. Il formatore digitale evolve in "designer" di ambienti e "terra di confine" tra cura e tecnologia, organizzato in E-team multiprofessionali per la co-progettazione. Dalle supervisioni riflessive nasce il TeAchLab: Academy permanente con percorso blended accreditato ECM articolato in quattro FocusOn (interazione in rete, attività di apprendimento, valutazione, engagement). La prospettiva futura propone una Rubrica di competenze per formatori 2.0 che integri vocazione pedagogica, competenze digitali e capacità di mettere in discussione le pratiche consolidate, coltivando la qualità attraverso una comunità professionale in continuo apprendimento

Keywords – Ad es. Innovazione, tecnologia, progetti di ricerca.

1 APPRENDERE IN RETE: LA FORMAZIONE CON E NEL DIGITALE IN APSS

1.1 ALLA RICERCA DELLA QUALITÀ DELL'ELEARNING: FISILOGIA DI UN SISTEMA COMPLESSO

Negli ultimi anni abbiamo assistito, anche al Servizio Formazione di APSS, ad una forte crescita dell'apprendimento a distanza nelle sue forme sincrona (webinar, aule virtuali) e asincrona (eLearning). Durante l'emergenza pandemica, i formatori hanno dovuto sviluppare "nuovi tool kit tecnologici" e approcci metodologici che, pur partendo da solide basi progettuali (analisi dei bisogni, progettazione, valutazione), hanno richiesto di ri-mettere a fuoco gli elementi distintivi della formazione a distanza che rischiavano di perdersi nella richiesta "del fare".

Con il ritorno alla normalità e la diffusione di prodotti formativi digitali (webinar, eLearning, tutorial, videolezioni), è emerso il bisogno di definire Linee guida aziendali per progetti formativi eLearning e blended learning [1], per accompagnare la crescita qualitativa della co-progettazione della formazione online. Questo aspetto è fondamentale non solo per garantire qualità progettuale, ma anche per superare le polarità che caratterizzano il rapporto tra professionisti della salute e FAD: se da un lato i vantaggi (riduzione costi/tempi, flessibilità) sono indiscutibili, dall'altro persistono preconcetti sulla scarsa efficacia e scarsa conoscenza delle modalità di realizzazione della formazione online. La spinta verso la qualità dell'eLearning in APSS va compresa nel suo contesto complesso: 8.856 professionisti distribuiti in 7 ospedali, 12 ambiti territoriali e 6 strutture sanitarie, organizzati in 10 dipartimenti, 5 dipartimenti transmurati e 3 distretti. Un'azienda sanitaria unica provinciale, provider ECM con la

responsabilità di aggiornare circa 6.800 professionisti sanitari, gli stessi potenzialmente coinvolgibili come esperti di contenuto. A questo si aggiunge la domanda formativa: 245 coordinatori e

91 direttori che quotidianamente possono attivare nuovi progetti. E a presidiare tutto questo, un Servizio Formazione di 11 formatori. Undici persone, una Linea guida, un ecosistema formativo da armonizzare. In questo scenario, la crescita dell'eLearning è stata una vera sfida formativa e culturale: trovare modalità sostenibili per garantire qualità mantenendo il rigore metodologico, e coinvolgendo professionisti spesso divisi tra entusiasmo e resistenza verso il digitale. Le Linee guida hanno assunto un ruolo strategico come bussola culturale per accompagnare una trasformazione che riguarda le tecnologie, ma ancor più le rappresentazioni e le pratiche della formazione.

1.2 Le Linee Guida aziendali per progetti formativi eLearning e blended learning

Il Servizio Formazione ha scelto di consolidare gli elementi metodologici acquisiti in un corpo di Linee Guida, non come semplice manuale operativo, ma come strumento per riportare il focus sugli elementi fondanti dell'apprendimento dell'adulto nel contesto eLearning, in un momento in cui le nuove tecnologie stanno rendendo la formazione a distanza accessibile a tutti: più facile da progettare per i formatori, senza che questo significhi superficialità, e più immediata da fruire per i professionisti. Dopo aver inquadrato la FAD eLearning [2] e i suoi ambiti applicativi, le Linee Guida aiutano a fare ordine su un aspetto cruciale: prima ancora di entrare nelle fasi operative, è necessario scegliere consapevolmente il modello/approccio progettuale, riconoscendo che questa scelta ha ripercussioni profonde su tutto il processo formativo.

Vengono distinti due modelli:

- **Apprendimento autonomo:** materiali autoportanti che rispettano i tempi e i ritmi individuali, con diversi livelli di interazione possibili
- **Apprendimento collaborativo:** interazione e confronto tra pari, difficilmente sostenibile nel contesto aziendale nonostante alcuni progetti sperimentali

Ma il contributo principale delle Linee Guida sta nel **ri-centrare** la progettazione a partire da una consapevolezza essenziale: gli adulti del mondo sanitario apprendono online con profili completamente differenti ed eterogenei. Un infermiere di sala operatoria, un medico di medicina generale, un tecnico di laboratorio, un fisioterapista territoriale sono tutti professionisti sanitari, ma con competenze digitali, disponibilità di tempo, familiarità con la tecnologia e modalità di apprendimento profondamente diverse. Non basta più trasferire online gli elementi tradizionali (obiettivi, destinatari, contesto). Bisogna partire da questa eterogeneità per integrare consapevolmente gli elementi che influenzano l'apprendimento di itale dell'adulto: la tecnologia, oggi alla portata di tutti, influenza accesso e fruizione, progettare percorsi che tengano conto di diversi livelli di autonomia digitale, la comunicazione a distanza che richiede scelte consapevoli che considerino chi ha dimestichezza con le piattaforme e chi vi si confronta per la prima volta.



Figura 1 - Elementi distintivi del processo formativo e-learning

Le Linee Guida dedicano ampio spazio alla fase di progettazione, momento cruciale in cui si elaborano e organizzano le informazioni che daranno forma all'intera attività. Si tratta di un processo articolato che richiede stretta collaborazione tra referenti scientifici, esperti disciplinari e progettisti, e che, nel caso dell'eLearning, deve integrare fin dall'inizio due dimensioni parallele: la progettazione didattica e la sua predisposizione nell'ambiente LMS Moodle [3], utilizzata dal Servizio Formazione. Il processo viene articolato in due livelli: Macroprogettazione (MacP) e Microprogettazione (MicP).

- **MacP:** il disegno complessivo del percorso, dove si definiscono finalità, argomenti principali, approccio didattico (blended, asincrono, con/senza tutoraggio, interattivo/erogativo) e tempo stimato. Una "mappa" iniziale che guida lo sviluppo e che trova subito riscontro in una "prima sagomatura" del corso su Moodle, con un modello preliminare a cui attenersi.
- **MicP:** l'articolazione dei contenuti in Moduli e Lezioni, dove ogni lezione rappresenta un segmento delimitato di contenuti con attività finalizzate all'apprendimento in un'unità di tempo determinata. Qui si perfezionano durata, periodo di fruizione, tipologia di materiali (video, PDF, lezioni) e si decide cosa produrre ex novo. Vengono proposti modelli-esempio di struttura e indicazioni per progettare contenuti in modalità microlearning — particolarmente adatta ai ritmi e ai tempi frammentati dei professionisti sanitari.

Infine, le Linee Guida adottano il modello di valutazione previsto dall'accreditamento ECM, che contempla sia la valutazione dell'apprendimento del partecipante sia quella di gradimento, garantendo coerenza con gli standard provinciali. Un ampio spazio è dedicato alla fase di **Realizzazione e Sviluppo [ReS]**, il momento in cui la progettazione prende forma concreta: si producono materiali e attività sulla piattaforma, si rende operativo ciascun modulo, si definiscono formati e "condizionamenti" Moodle per guidare i percorsi di apprendimento.

Le Linee Guida propongono una classificazione dei contenuti basata sul livello di interattività e sulle finalità didattiche. Ne vengono descritte tre tipologie: i contenuti distributivi, come videolezioni commentate con slide, voce e video del docente, utili per trasmettere conoscenze in modo diretto; i contenuti interattivi, che includono simulatori di procedure con richieste di intervento del partecipante e utilizzo di presidi medici simulati ma reali, fondamentali per sviluppare competenze attraverso la pratica guidata in contesti sanitari; e i contenuti collaborativi, come forum, blog e wiki, per favorire confronto e costruzione condivisa della conoscenza tra professionisti. Per ciascuna tipologia vengono forniti spunti operativi di realizzazione, con una duplice funzione: da un lato supportare i progettisti junior fornendo riferimenti concreti e riproducibili; dall'altro definire standard di qualità attesi che garantiscano coerenza e rigore metodologico. L'obiettivo è evitare l'errore di riprodurre online le stesse modalità della formazione d'aula, orientando invece verso scelte consapevoli e appropriate al contesto digitale.

Una fase di grande importanza è la **validazione** del progetto, condotta con il Comitato Scientifico che garantisce validità e aggiornamento dei contenuti, coerenza tra obiettivi formativi e valutazione dell'apprendimento. La validazione avviene sia durante la costruzione dei singoli contenuti sia al termine della progettazione su Moodle. Per i percorsi accreditati ECM, il Servizio Formazione in qualità di Provider è garante della coerenza con gli obiettivi e del rispetto degli standard di accreditamento in Educazione Continua in Medicina.

La fase di **erogazione** coincide con l'inizio della fruizione e richiede un articolato insieme di attività: promozione, iscrizione, monitoraggio in itinere, tutoraggio di primo livello e helpdesk per il supporto tecnico sulla piattaforma Moodle, tutoring di secondo livello (didattico-metodologico), fino alla chiusura dell'attività anche ai fini ECM.

Centrale in questa fase è il **monitoraggio**, che in un progetto eLearning si basa sull'osservazione integrata di metodologia, contenuti, tecnologia, organizzazione e processi. Le Linee Guida propongono un "Piano di monitoraggio" integrato nei processi di gestione, applicabile sia ai progetti accreditati ECM che non accreditati. Questo approccio permette di presidiare la qualità anche durante l'erogazione e di gestire tempestivamente situazioni "a rischio", evitando di scoprire criticità solo a conclusione del percorso. Per ogni fase, le Linee Guida definiscono il "chi fa cosa": ruoli e responsabilità di Formatore progettista, Referente, Comitato Scientifico e altre figure coinvolte, mettendo a disposizione strumenti operativi come checklist, guide alla progettazione e manuali di riferimento.



Figura 2 - La mappa del processo formativo elearning e un esempio di checklist e di schede di progettazione di contenuti

Le linee guida sono anche a supporto della formazione blended che utilizza l'eLearning come una delle metodologie per realizzare progetti innovativi, inclusivi, rispondenti ai nuovi bisogni formativi e di sostenibilità delle organizzazioni.

1.3 INNOVAZIONE DIDATTICA PER UNA PROGETTAZIONE INTEGRATA, SOSTENIBILE, E “DI RETE”

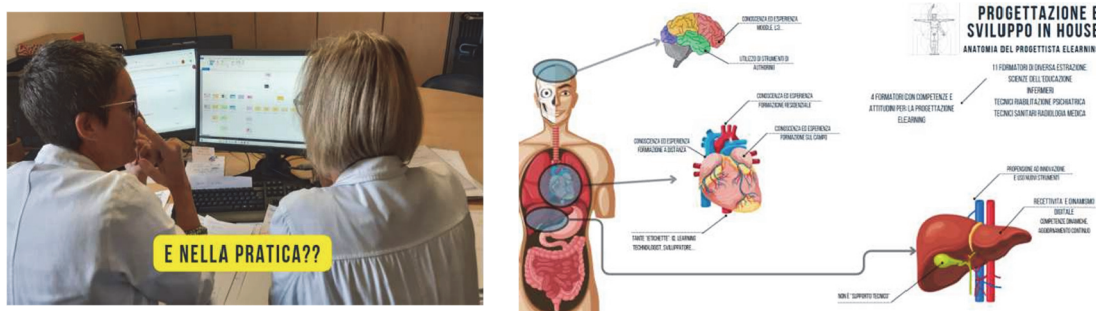
Nella progettazione di nuovi corsi il Servizio Formazione ha puntato sulla formazione blended, dove FAD e formazione sul campo (hands-on) si integrano e si potenziano reciprocamente. Il linguaggio della tecnologia dialoga con quello della cura, e cade la netta distinzione tra apprendimento in aula e fuori dall'aula: la combinazione di metodologie formative rende sfumata la temporalità dell'inizio e fine di un "episodio di apprendimento", estendendo l'esperienza formativa nel continuum della pratica professionale. Il paradigma che guida questa progettazione si fonda sul concetto di "innovazione didattica" [4]: realizzare attività centrate sul partecipante che stimolino l'apprendimento attivo, aiutino ad affinare competenze di risoluzione di problemi autentici e reali, valorizzando le risorse del mondo digitale. L'approccio innovativo è pensato come "diffuso", proposto a tutti i livelli e da parte di tutte le figure coinvolte: professionisti, docenti/esperti, formatori. Non si tratta di un cambiamento calato dall'alto, ma di alimentare una rete collaborativa — progettisti, formatori, referenti istituzionali, esperti disciplinari, creatori di contenuti digitali — che co-costruisce esperienze di apprendimento fondate sull'innovazione didattica attraverso l'effetto sinergico delle competenze di tutti. Raccogliere la sfida evolutiva imposta dalle nuove tecnologie è vitale per la formazione continua in sanità: si tratta di accompagnare formatori e professionisti sanitari verso l'innovazione digitale come nuova normalità, rispondere alle aspettative delle nuove generazioni che si affacciano alla professione e, al tempo stesso, evitare l'allontanamento di chi rischia di sentirsi escluso da questa trasformazione. Le Linee Guida sono uno strumento per garantire che questa evoluzione avvenga senza lasciare indietro nessuno, mantenendo al centro la qualità dell'apprendimento e della cura.

2 LE SFIDE DEL FORMATORE DIGITALE IN SANITA' IN APSS: TERRA DI CONFINE

2.1 IL FORMATORE DIGITALE OGGI NELLA TEORIA E NELLA PRATICA: ANATOMI DEL PROGETTISTA ELEARNING

A partire dal 2023, anche grazie all'implementazione delle Linee Guida e dei processi correlati, l'attenzione si è concentrata sul miglioramento della qualità dei percorsi eLearning, puntando a promuovere un'esperienza di apprendimento significativa e ingaggiante per i partecipanti. Un ruolo fondamentale in questo approccio è giocato da un nuovo modello di formatore, che diventa "designer" di processi e ambienti di apprendimento utilizzando le piattaforme digitali. Queste competenze di progettazione vengono proposte in un'ottica "diffusa", coinvolgendo tutti i professionisti di APSS. Il riordino dei profili ha permesso di identificare un nuovo soggetto: l'E-team multiprofessionale e multiskill, nucleo centrale del coordinamento dove i ruoli sono flessibili e si attiva un mindset di

accoglienza per far dialogare linguaggi molto diversi tra loro. Nella progettazione eLearning, infatti, la suddivisione in ruoli è spesso solo teorica: all'interno dello stesso progetto una persona può ricoprire più funzioni, le competenze si intersecano e si sovrappongono. Dove esperienza e competenza lo consentono, un soggetto può presidiare più profili contemporaneamente. Il formatore progettista di eLearning e blended learning si trova così a incarnare diverse figure, project manager, instructional designer, e ad adottare, come suggeriscono Amicucci et al. [5], posture diverse: cuoco che combina sapientemente gli ingredienti, regista che coordina gli interventi di tutti i soggetti, architetto che progetta ambienti centrati sull'apprendente, inventore capace di "colorare fuori dai bordi" con una visione orientata ai futuri possibili. Nella pratica, la postura del formatore che progetta online deve tendere alla continua ricerca di equilibrio tra attività tradizionali e innovative, proprio quello che la co-progettazione con i professionisti sanitari, con i loro pregiudizi e le loro competenze, richiede. Si tratta di dialogare, creare relazioni anche uno a uno, condividere expertise, lavorare fianco a fianco. Il formatore diventa



"terra di confine" dove linguaggi diversi possono dialogare, permettendo la traduzione dei contenuti sanitari in materiali per l'apprendimento che rispettino sia il rigore clinico sia i principi dell'innovazione didattica.

Figura 3 - Un momento di co - progettazione elearning. Prossimità di competenze e terra di confini per far dialogare linguaggi diversi

2.2 DALLE SUPERVISIONI AL TEACHLAB: CRESCE LA QUALITÀ E CRESCONO LE COMPETENZE DEI FORMATORI

Sin dai primi percorsi di progettazione eLearning, anche prima della loro codifica nelle Linee Guida, sono stati previsti momenti di Supervisione con progettisti esperti e Amministratore di piattaforma, condotti dai Tutor che hanno accompagnato l'implementazione dei processi. Ma le supervisioni non si sono mai configurate come mero passaggio di verifica o controllo: sono diventate da subito spazi di consulenza e apprendimento sul campo. Fin dalle prime fasi di sviluppo del progetto, e nuovamente al suo termine, vengono attivati momenti dedicati di confronto metodologico in cui progettisti, esperti di contenuto, tutor e altre figure si riuniscono per analizzare insieme la coerenza del percorso formativo in costruzione. Si lavora sugli aspetti tecnico-metodologici della realizzazione su Moodle, ma anche sulla tenuta pedagogica complessiva del progetto, verificando il bilanciamento tra obiettivi formativi, modalità di erogazione e requisiti ECM. La supervisione diventa così un luogo di co-progettazione riflessiva, dove ogni attore contribuisce con la propria competenza e apprende dalle interazioni con gli altri, trasformando un atto procedurale in un'occasione di crescita professionale condivisa. I formatori coinvolti nei progetti eLearning hanno potuto mettere in comune pratiche, strumenti e dubbi, sviluppando non solo prodotti formativi più solidi, ma anche una consapevolezza condivisa della qualità nell'online. È proprio da questo terreno — fatto di confronto continuo, sperimentazione guidata e crescita reciproca — che nasce il TeAchLab: un laboratorio di apprendimento permanente che mette a disposizione saperi, pratiche tecniche e strumenti, ma soprattutto apprendimento tra pari e con esperti di settore. L'avvio di una vera Academy per il formatore 2.0. La prima iniziativa prende il nome di "Dialoghi sull'interazione in rete e sul multimediale nell'apprendimento dell'adulto" e rappresenta, grazie alla collaborazione con la Presidente di AIUM Prof.ssa Paula De Waal, l'occasione per interrogarsi come comunità professionale sull'impatto reale del digitale nei processi di apprendimento in sanità: non solo strumenti o piattaforme, ma relazioni, dinamiche di ingaggio, opportunità e zone d'ombra dell'interazione in rete. Il taglio di questa prima iniziativa è stato esplorativo e culturale, per generare un linguaggio comune tra formatori, tutor ed esperti clinici. A seguire, un gruppo ristretto di progettisti eLearning è stato chiamato a tradurre le riflessioni emerse in pratiche progettuali concrete, sperimentando strumenti multimediali e modelli

didattici innovativi. Nasce il percorso formativo "Pensare e progettare e-learning in sanità: pratiche e strumenti per formatori digitali", che il Servizio Formazione di APSS mette a disposizione di professionisti della formazione continua in sanità della Provincia di Trento. L'obiettivo è riflettere sull'impatto dell'interazione in rete e del multimediale nei processi di apprendimento dell'adulto, sviluppando pratiche di progettazione specifiche per l'ambito sanitario. Il percorso è stato architettato con forte orientamento pratico e laboratoriale, senza tralasciare riflessioni e confronto all'interno di una comunità di pratica. La struttura è blended, con momenti in presenza (FR) e training on the job (FSC Training), permettendo l'accREDITAMENTO ECM secondo questa tipologia. Il percorso, tuttora in progress, lavora su casi reali per sviluppare competenze progettuali, valutative e collaborative, rafforzando le capacità dei formatori e favorendo la sperimentazione di nuovi approcci. Sono stati individuati quattro "FocusOn" che affrontano i nodi critici della progettazione eLearning in sanità: l'interazione in rete nei diversi ambienti digitali; la scelta e costruzione di attività di apprendimento efficaci; la valutazione e l'uso dei dati per migliorare i corsi; il monitoraggio e l'engagement dei partecipanti. Ciascun focus combina riflessione metodologica e sperimentazione pratica, permettendo ai formatori di mettere immediatamente alla prova quanto appreso sui propri progetti reali.

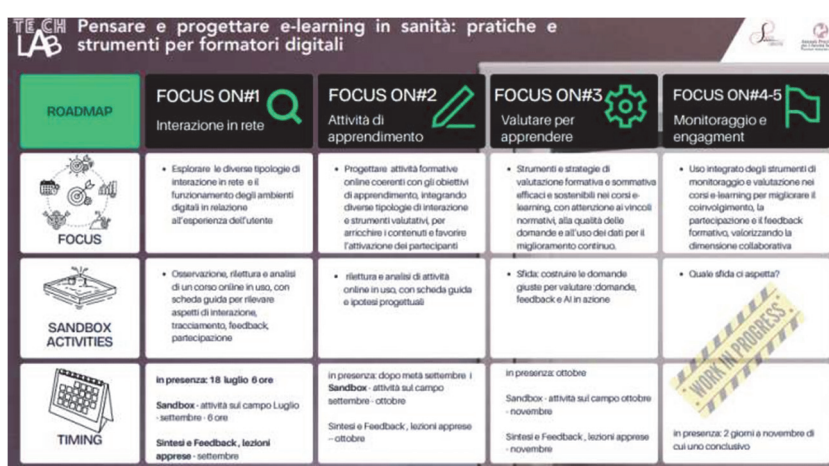


Figura 4 - Una Roadmap e una bussola per orientarsi nel progetto "Pensare e progettare e-learning in sanità: pratiche e strumenti per formatori digitali"

L'obiettivo dell'Academy TeAchLab non è solo formare persone più competenti nell'uso del digitale, ma dare forma a una comunità di pratica consapevole, capace di interrogarsi sulle implicazioni pedagogiche, etiche e relazionali della formazione online in sanità. Perché la vera qualità

non nasce dalla somma di buone tecniche, ma dalla capacità di condividerne e praticarne il senso — insieme, come comunità professionale in continuo apprendimento.

3 FUTURI POSSIBILI: LA PROPOSTA DI UNA RUBRICA DI COMPETENZE DEL FORMATORE DIGITALE IN SANITA' 2.0

La prospettiva futura si orienta verso una Rubrica di competenze per formatori digitali in sanità: una mappa di sviluppo professionale che coniughi la vocazione pedagogica — incentrata sulla cura delle relazioni con i professionisti sanitari — con le competenze digitali necessarie in una sanità dove il digitale è sempre più pervasivo. Tra le dimensioni di competenza del Formatore 2.0 in sanità: co-creare contenuti digitali per apprendimenti significativi; presidiare qualità del prodotto e del processo; utilizzare l'AI come "co-pilota" per obiettivi formativi e valutazione; applicare principi di privacy e sicurezza; gestire comunicazione sincrona e asincrona in rete; e soprattutto — sperimentare nuovi approcci e mettere in discussione il "si è sempre fatto così". È questa capacità di interrogare le pratiche consolidate, mantenendo rigore ma aprendosi all'innovazione, che ha guidato l'intero percorso: dalle Linee Guida all'E-team, dalle supervisioni al TeAchLab. La qualità della formazione digitale in sanità si coltiva quotidianamente in una comunità professionale che continua a imparare — dai propri errori, dai successi, e soprattutto l'una dall'altra. Sezione

Tutte le pagine del contributo devono essere in formato A4 (21 x 29,7 cm). Tutti i margini (superiore, inferiore, sinistro e destro) devono essere di 2,5 cm. Tutto il testo deve essere organizzato su una sola colonna, utilizzando sempre l'interlinea singola e il tipo di carattere Arial.

Riferimenti bibliografici

- [1] A cura di N. Santuari, F. Palmisano, (2023), Linee guida per progetti formativi eLearning e a supporto del blended learning, APSS.
- [2] A cura di F. Bellotti, S. Scaringella e A. Bortolotti, Edizione 2025, Manuale di accreditamento e delle verifiche dei Provider ECM nella provincia Autonoma di Trento. Allegato D. Formazione a distanza e modalità di calcolo della durata di un corso FAD
- [3] M. Sacchi, M. Marchisio, A. Barana, S. Rabellino, 2021, Comunità di apprendimento con Moodle 3. Un percorso guidato per un uso consapevole dell'e-learning nella costruzione di comunità di pratica, Saggio gratuito - Edizione fuori commercio
- [4] di Sancassani S., 2023, La ricerca del giusto mezzo. Strategie di equilibrio tra aula e digitale, Pearson.
- [5] Ferri, P., Amicucci, F., Maimone, F., Scenini, F. (2024). Tecnologie per la formazione aziendale. Storia, metodologie e futuri possibili del Digital learning in azienda. Mondadori.
- [6] Valgolio E. (2021). Competenza digitale: uno strumento per il curriculum di Media Literacy Education (MLE), in EAS Speciale, Brescia: Morcelliana.