

La formazione è l'insieme dei processi di insegnamento/apprendimento finalizzati a dotare l'individuo delle conoscenze e delle competenze necessarie per lo svolgimento di un determinato ruolo e dei compiti connessi con le sue mansioni operative nell'ambito dell'organizzazione di cui fa parte.

Si distingue dall'addestramento che si riferisce all'esercizio di procedure operative finalizzate all'acquisizione di un'abilità specifica concreta, delimitata e immediatamente valutabile.

Si distingue dall'aggiornamento che è costituito dall'insieme di processi ricorsivi di apprendimento che adeguano le conoscenze e le competenze già possedute all'evoluzione delle scienze e delle tecniche di specifici settori operativi dell'organizzazione sanitaria. L'aggiornamento può essere inteso come uno dei processi formativi.

La **formazione di base** è l'insieme dei processi formativi che precedono necessariamente l'accesso ad un ruolo professionale specifico tra quelli compresi nell'organizzazione sanitaria. È finalizzata a fornire le conoscenze e le competenze generali ("di base") necessarie per l'avvio di un percorso professionale e che ne consentano la riconoscibilità sociale e la validità legale.

La **formazione continua** è l'insieme dei processi formativi, radicati nella formazione di base, che in modo costante e ricorsivo consentono l'adeguamento delle conoscenze e delle competenze dei singoli e dei gruppi di professionisti ai mutamenti dei ruoli e dei compiti professionali e sociali, richiesti dal cambiamento continuo dell'organizzazione sanitaria e del suo contesto (attese sociali, ambiente socio-economico-politico, domande e bisogni di salute).

- Le **caratteristiche dinamiche** della formazione continua seguono le caratteristiche della organizzazione sanitaria che, in quanto sistema aperto, interagisce con variabili esterne e, in quanto sistema dinamico, modifica costantemente il suo equilibrio interno in funzione del mutamento e delle criticità di ciascuno dei suoi fattori o della congruenza e della criticità nella relazione tra le sue variabili.

- La **formazione continua** degli operatori della Sanità viene attuata su impulso degli stessi professionisti e dell'organizzazione in cui i professionisti operano, sulla base di specifiche motivazioni, esigenze e scelte di cambiamento e di sviluppo.

Sotto l'aspetto del metodo, la formazione esprime maggiore efficacia se è centrata sui bisogni formativi dei discenti e sui connessi processi di apprendimento. Appare quindi necessario che la pianificazione, la gestione organizzativa e didattica, e la valutazione dei processi e dei risultati della formazione evidenzino, in trasparenza, l'aderenza alla necessità di acquisire le competenze che mancano per rispondere adeguatamente ai bisogni di salute della popolazione e ai bisogni di funzionamento dell'organizzazione.

Un'organizzazione sanitaria che vuole sviluppare processi di miglioramento continuo deve dotarsi di un sistema formativo che attivi e sviluppi condizioni di qualità nella formazione di base e continua.

Le caratteristiche di qualità di un sistema formativo in un'organizzazione sanitaria sono:

- presenza di un responsabile della formazione con requisiti professionali di esperienza e competenza specifica riconosciuta;
- un investimento sulla formazione con un congruo budget (almeno l'1% delle risorse destinate alle spese per il personale) in termini di risorse umane, di strutture e tecnologie;
- una rete di referenti per la formazione presenti in tutte le aree produttive e di supporto dell'organizzazione, appositamente formati per svolgere compiti di analisi del fabbisogno formativo, di monitoraggio della gestione dei processi formativi secondo criteri di qualità e di valutazione della ricaduta della formazione sui singoli, sulla qualità del servizio e sulla salute dei cittadini e dell'ambiente;
- un piano formativo annuale e pluriennale coerente e funzionale alle scelte strategiche nazionali, regionali e aziendali e rispettoso delle esigenze di sviluppo dei professionisti;
- una impostazione metodologica centrata sui bisogni formativi, sull'attenzione ai processi di apprendimento e non sull'insegnamento, una metodologia attiva che agevoli e susciti la partecipazione dei discenti e utilizzi tutte le tecniche didattiche più efficaci.

- una selezione dei progetti formativi che prevedano la valutazione dell'apprendimento, del gradimento e dell'impatto sui servizi e sull'organizzazione;
- una selezione dei docenti esterni e interni che siano in grado di garantire le scelte suddette e che possiedano le competenze comunicative necessarie, e ai quali sia fornito un supporto di supervisione e consulenza;
- una partecipazione del sistema formativo dell'Azienda ad una rete di confronto con sistemi formativi di altre aziende sanitarie e non sanitarie;
- una disponibilità alla ricerca scientifica sulle metodologie didattiche e organizzative e sui processi formativi.

La **formazione manageriale** è l'insieme dei programmi formativi che promuovono l'apprendimento delle tecniche di gestione delle organizzazioni. La formazione manageriale sanitaria vive una fase di definizione culturale specifica, in cui mentre si avvale di modelli interpretativi e didattici nati in contesti non sanitari, è alla ricerca di sintesi proprie in grado di soddisfare una visione e un insieme di obiettivi specifici dell'organizzazione sanitaria (tutela e sviluppo delle condizioni di salute dei cittadini, delle condizioni sociali e ambientali).

La **formazione manageriale sanitaria** deve fornire ai dirigenti di vari profili professionali operanti nell'organizzazione sia le competenze e le tecniche per gestire specifici ambiti e specifiche risorse (finanziarie, umane, tecnologiche, informative, ecc.), sia la capacità di operare una sintesi tra queste competenze, e la capacità di relazione con gli altri professionisti, in una logica ed in un equilibrio che garantiscano risultati di salute a livello clinico, sociale e ambientale.

Per la complessità di queste esigenze i sistemi formativi delle organizzazioni sanitarie non possono prescindere dalle risorse di modelli, metodi e tecniche didattiche che le scienze e le discipline pedagogiche e della comunicazione rendono disponibili. È molto importante, però, che le migliori tradizioni ed esperienze dei clinici e di tutti i professionisti della Sanità trovino nuove sintesi e modelli creativi che riassumano le esigenze di una moderna gestione organizzativa e le peculiarità di un sistema sanitario.

Paolo Mastrogiovanni

Direttore U. Org. Qualità Aziendale ASL Roma B

BIBLIOGRAFIA

AIF (Associazione Italiana Formatori)

Professione formazione

Angeli, Milano, 1989

Guilbert JJ,

Guide pédagogique

OMS, Genève, 1990

Beccastrini S

La formazione permanente nei servizi sanitari e sociali

Angeli, Milano, 1996

Beccastrini S e coll

Il mestiere di condurre

Tosca, Firenze, 1990

Beccastrini S, Gardini A, Tonelli S

Piccolo dizionario della qualità

Centro Scientifico Editore, Torino, 2001

Beccastrini S, Mastrogiovanni P

La ricerca metodologica nella formazione degli operatori sanitari: alcune riflessioni preliminari

PERFORM, Formazione permanente in sanità, 2000, 1: 23-25

Beccastrini S, Mastrogiovanni P

L'apporto delle scienze umane alla formazione continua degli operatori della sanità

PERFORM, Formazione permanente in sanità, 2000, 1: 25-32

Goleman D

Intelligenza emotiva

Rizzoli, Milano, 1996

Martin A, Ghetti V (a cura di)

La formazione del medico in Italia oggi

Angeli, Milano, 1992

Mastrogiovanni P

Il piano formativo aziendale dell'ASL RM/C

QA 1999, 8: 167-174

Tonelli S,

L'apprendimento organizzativo per la qualità in sanità

QA 2000, 11: 1-4