



CENTRO UNIVERSITARIO  
DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE  
*Business School dal 1957*

Il Sistema Qualità del CUOA è certificato UNI EN ISO 9001:2000

# **LEAN scuola**

## Oltre il Progetto Qualità

***Convegno rivolto a dirigenti e personale docente della scuola***

Fondazione CUOA  
Altavilla Vicentina, 21 maggio 2008  
15.00 – 18.00



Fondazione CUOA Villa Valmarana Morosini Via G. Marconi, 103 36077 Altavilla Vicentina (VI)  
C. F. e P. IVA 02645700242 tel. 0444 333711 fax 0444 333999 e-mail: staff@cuoa.it

[www.cuoa.it](http://www.cuoa.it)

Il **21 maggio** scorso, la Fondazione CUOA di Altavilla Vicentina, in collaborazione con l'Associazione Industriali della Provincia di Vicenza, il Polo Qualità di Vicenza ed i consulenti della società JMAC Europe, esperti in Lean Thinking, ha organizzato presso la propria sede, il **convegno sul tema "LEAN scuola – Oltre il Progetto Qualità"**, rivolto a dirigenti e personale docente delle organizzazioni scolastiche di tutto il Veneto.

**Obiettivo** dell'incontro è stato offrire a dirigenti scolastici di istituti di vario ordine e grado delle province venete, un inquadramento relativo alle applicazioni delle metodologie del *Lean Thinking* nel mondo delle imprese e dei servizi, al fine di individuare potenziali risposte utili alle esigenze della scuola di oggi.

Il **Lean Thinking, basato sul Toyota production system** è un sistema di miglioramento rapido sviluppato da Toyota, a partire dagli anni cinquanta, e poi diventato un marchio mondiale, un metodo di lavoro applicato non solo nel mondo produttivo, ma anche nel settore dei servizi.

La *Lean organisation* è una filosofia di origine giapponese che sta cambiando radicalmente il modo di funzionare delle imprese, focalizzandosi su attività e processi a valore aggiunto per il cliente e sull'eliminazione degli sprechi.

Al convegno hanno partecipato dirigenti scolastici, responsabili di istituzioni ed imprenditori, per confrontarsi e comprendere insieme come la Lean organisation possa introdurre innovazione nella scuola, continuando il percorso iniziato dal Progetto Qualità.

Si è quindi cercato di **verificare la possibilità concreta di ripensare l'organizzazione scolastica**, in un'ottica di miglioramento della qualità e di lotta agli sprechi, ponendo le basi per iniziare un **percorso di studio e lavoro**, finalizzato all'applicazione concreta di soluzioni "Lean" al mondo della scuola.

Nonostante quindi la *Lean organisation* abbia da poco fatto ingresso nelle Pubbliche Amministrazioni come **metodologia utile** ad affrontare le sfide della semplificazione, della riorganizzazione dei servizi in un'ottica di contenimento degli sprechi, le sue metodologie, gli strumenti e le esperienze realizzate possono certamente rappresentare **uno stimolo, una sfida ed un nuovo traguardo** per le organizzazioni scolastiche.

**Il percorso che si vuole intraprendere** si configura dunque come assolutamente **innovativo e coraggioso, unico nel panorama nazionale**, in quanto ad oggi non esiste alcuna sperimentazione Lean in ambito scolastico.

Per gli interventi di "Introduzione al tema del Lean Thinking ed alle sue possibili applicazioni" si rimanda alle slide proiettate al convegno e disponibili alla pagina <http://www.leancenter.it/Bibliotecavirtuale/LeanSocietyNews/tabid/128/language/it-IT/Default.aspx>

Di seguito vengono riassunti i contributi della tavola rotonda ed il dibattito finale.

## Tavola Rotonda Nuove prospettive di sviluppo per la Qualità nella scuola

**Coordinatore** *Giovanni Santambrogio* Giornalista Sole24Ore

**Partecipanti**

<i>Dino Cristanini</i>	Dirigente Tecnico Ufficio Scolastico Regionale Veneto
<i>Diego Caron</i>	Imprenditore Lean e membro Commissione Scuola VI
<i>Flavio Rotili</i>	Resp.le Crediti Speciali S.G.S. SpA Banco Popolare
<i>Vanna Santi</i>	Dirigente scolastica e Resp.le Polo Qualità Vicenza
<i>Catterina Pasqualin</i>	Dirigente Direzione Didattica Conselve

Il dott. Santambrogio ha introdotto i lavori della tavola rotonda affermando come il percorso che si vuole intraprendere rappresenti una sperimentazione significativa e possa diventare un'esperienza di eccellenza per la realtà scolastica italiana, che si trova nella necessità di accelerare i tempi di cambiamento e trasformazione.

La formazione appare l'unica strategia per ridare al nostro paese la creatività e la spinta all'innovazione, recuperando un significativo vantaggio competitivo. E' necessario ragionare sul merito e tornare a sviluppare talenti.

I lavori della tavola rotonda sono iniziati con l'intervento del dott. Rotili che ha presentato l'esperienza di applicazione della metodologia Lean nel Servizio Crediti Speciali S.G.S. SpA del Banco Popolare, portando la propria esperienza di applicazione del pensiero snello nel mondo dei servizi.

La mappatura delle attività ha messo in evidenza molteplici sprechi che si è cercato di ridurre attraverso la logica della semplificazione e standardizzazione dei prodotti. L'analisi ha dimostrato come la maggior parte dell'attività sia in realtà svolta dalla persona, mentre il ruolo degli strumenti informatici è minoritario; ciò ha portato a rilevare un'area molto ampia di possibile intervento, su cui si è iniziato ad agire eliminando tutte le attività a basso valore aggiunto.

L'obiettivo non era costituito dal ridurre il personale ma, al contrario, a parità di volumi, garantire efficienza e qualità del servizio.

Analogamente, Diego Caron, imprenditore Lean e membro della Commissione Scuola di Vicenza, ha raccontato la sua esperienza di applicazione del pensiero snello alla propria azienda, traendo esempio da imprese di successo che hanno iniziato precedentemente la sperimentazione, riscontrando ottimi risultati in un momento di forte difficoltà dei mercati.

L'introduzione in azienda della filosofia lean ha portato ad ottenere risultati elevati da persone insospettabili, anche di basso profilo, che hanno contribuito a portare avanti una strategia aziendale decisa dall'alto ma condivisa e valorizzata. Il risultato è un'azienda forte internamente ed in anticipo sul mercato.

Diego Caron, in qualità di membro della Commissione Scuola, ha poi sottolineato come le aziende siano i clienti dell'organizzazione scuola, che risulta responsabile della produzione delle "teste" che poi l'azienda assumerà e che dovranno contribuire allo sviluppo competitivo del paese. Oggi, purtroppo, appare molto forte la distanza tra mondo scuola e mondo azienda, mentre si dovrebbe lavorare sulle forme di collaborazione tra i due mondi, ad esempio attraverso lo stage e le forme di alternanza, in modo da formare persone preparate a diventare leader del futuro.

Il coordinatore della tavola rotonda ha quindi dato la parola alla dirigente Vanna Santi, responsabile del Polo Qualità di Vicenza, per capire come si può continuare nella scuola il percorso iniziato con le procedure qualità.

La dirigente ha sottolineato come sia importante che nell'ambito dell'autonomia la scuola cerchi di valorizzare al massimo la sua principale risorsa rappresentata dalle persone; ad oggi sono stati costruiti dei validi percorsi ed ottenuti importanti risultati, ma non esiste un metodo di lavoro scientifico.

La metodologia Lean sembra rappresentare una filosofia capace di fornire un metodo alla scuola, degli strumenti che consentano di andare oltre la qualità, conservando e valorizzando le specificità dei singoli istituti.

Le scuole venete appaiono pronte ad intraprendere un percorso così importante ed innovativo, ma diventa necessario ragionare non per singoli gruppi, e quindi per staff, ma come organizzazione nel complesso, coinvolgendo le persone e creando un clima di condivisione dell'obiettivo e del metodo.

Anche il Prof. Cristanini, Dirigente Tecnico dell'Ufficio Scolastico Regionale Veneto, ha sottolineato come le scuole del Veneto e più in generale del Nordest, rappresentino un terreno fertile alla sperimentazione di nuovi sistemi e nuovi metodi, in quanto sono da tempo attive nei percorsi qualità e hanno raggiunto risultati nettamente superiori alla media nazionale.

Dal punto di vista del governo del sistema istruzione, nel contesto attuale, qualità significa soprattutto tendere a raggiungere gli obiettivi di Lisbona, in particolare ridurre la dispersione (con aumento della motivazione degli studenti) e produrre più elevati e diffusi livelli di apprendimento.

Diventano quindi fondamentali sia le conoscenze sia le competenze, ossia la capacità di utilizzare efficacemente ciò che si è appreso per risolvere problemi complessi in situazioni concrete.

Per conseguire questi obiettivi occorre garantire la qualità della didattica, dell'organizzazione, delle relazioni e del clima sociale scolastico.

La filosofia lean può sicuramente essere applicata in questo contesto e portare un rilevante contributo all'uso ottimale delle risorse, ma è necessario che la sua applicazione tenga conto della cultura dell'ambiente scolastico e delle specificità delle singole scuole.

I contributi alla tavola rotonda sono proseguiti con la testimonianza della dirigente Catterina Pasqualin, che ha vinto numerosi Premi Qualità e ha saputo mettersi in gioco nello sperimentare le nuove procedure ed i percorsi proposti per il miglioramento dell'organizzazione.

La dirigente ha portato la propria esperienza e degli esempi concreti di come ha cercato di migliorare la propria organizzazione, nel rispetto e nella valorizzazione della "risorsa persona", che può dare un contributo importante al miglioramento del servizio, indipendentemente dal ruolo ricoperto all'interno del sistema.

## Dibattito

I dirigenti intervenuti durante il dibattito hanno cercato di sottolineare le specificità del "sistema scuola", che in Veneto si presenta a livelli di qualità importanti, come dimostrato anche dalle indagini OCSA-PISA, ma rivela contemporaneamente dei nodi intrinseci, ad oggi non ancora superati, che differenziano nettamente l'organizzazione scuola dall'organizzazione azienda.

Per "essere vincenti" con la filosofia Lean appare necessario, ad esempio, costruire un clima di condivisione e collaborazione, saper utilizzare al meglio le tecnologie per risolvere i problemi di comunicazione interna ed esterna che penalizzano i processi, ma la scuola e le organizzazioni pubbliche in generale, sembrano ancora oggi soggette a meccanismi che non favoriscono l'autonomia dei dirigenti scolastici e non stimolano la risorsa "persona" al miglioramento del servizio ed alla competitività.

Gli interventi hanno quindi spinto ulteriormente la discussione all'obiettivo del convegno: è possibile applicare il Lean thinking alla scuola? Se sì, è possibile applicare questa metodologia a tutto il sistema scuola o solo alle sue procedure amministrative?

I partecipanti alla tavola rotonda e i consulenti della società JMAC, esperti nella metodologia Lean, sono quindi intervenuti per suggerire di iniziare una sperimentazione della metodologia partendo da micro processi, probabilmente da individuare tra le procedure gestionali ed amministrative, in quanto maggiormente definite, meno soggette a variabili di elevata complessità, ed altamente visibili, capaci quindi di dare risultati buoni in breve tempo.

Fermarsi a riflettere e a ripensare l'organizzazione scolastica in ottica Lean, focalizzando quindi l'attenzione sugli sprechi e sull'individuazione di ciò che il cliente ritiene "valore", appare difficoltoso, ma diventa allo stesso tempo necessario per iniziare un percorso volto alla semplificazione dei processi ed al cambiamento di mentalità del personale. Tale cambiamento potrà avvenire nel momento in cui ciascun membro dell'organizzazione, indipendentemente dal proprio ruolo, apprezzerà i primi risultati e, condividendoli, si renderà parte attiva nel garantire ai vari clienti della scuola, interni o esterni, un servizio di qualità.

Una volta costruita una base ricettiva solida e condivisa, si potrà cercare di estendere la filosofia anche ai processi centrali, cuore dell'organizzazione scolastica, ma sarà necessario essere in grado di distinguere il supporto organizzativo che potrà essere gestito con il metodo Toyota, dall'individualità del processo educativo che rimarrà necessariamente soggetta al rapporto docente - classe.

Sembra quindi che il Lean thinking diventi strumento e metodo di supporto al dirigente scolastico nell'andare oltre la qualità, semplificandola, e nel rendere effettiva un'autonomia scolastica attribuita formalmente, ma in molti casi ad oggi non ancora operativa.

Dai dirigenti intervenuti, sono emersi anche degli spunti sui possibili ambiti di intervento e di applicazione della Lean, come ad esempio la flessibilità degli insegnamenti, a livello di organizzazione delle lezioni e dei gruppi classe, che risultano soggetti all'ambito dell'autonomia scolastica e costituiscono un terreno di azione più agevole e praticabile nella prima sperimentazione.

Il dibattito è proseguito mettendo in evidenza la necessità che la scuola offra servizi di qualità, anche se ciò può implicare, ad esempio, utilizzare lo strumento "bocciatura", in quanto esso assume un ruolo fondamentale al fine di formare degli studenti in grado di gestire il complesso mondo del lavoro, evitando di diventare vittime di una selezione, che comunque l'azienda non può permettersi di evitare. Ritorna centrale il tema della collaborazione tra scuola ed azienda e la conseguente necessità di fare sinergia per aumentare la competitività dell'intero sistema italiano.

### **Conclusioni**

Dalla tavola rotonda e dal dibattito emerge quindi come la Lean organisation possa essere applicata anche alla scuola, divenendo un nuovo ed ulteriore strumento per andare oltre la qualità e proseguire nel miglioramento continuo.

Diventa ora necessario costruire il percorso sperimentale, capace di rispettare e valorizzare le specificità del sistema complessivo e dei singoli istituti.