

**AVEPRO**  
**RAPPORTO DI VALUTAZIONE ESTERNA**  
*Pontificio Istituto di Studi Arabi e d'Islamistica (PISAI)*

---

Roma, 12-14 febbraio 2019

Questo Rapporto di Valutazione è stato redatto dalla Commissione di Valutazione Esterna inviata dall'Agenzia AVEPRO e composta dalla Prof.ssa Giuseppina DEL CORE (Presidente), dal Prof. Paolo L. BRANCA e da P. George AYOUB (Rappresentante degli studenti).

La visita della Commissione Esterna di Valutazione ha avuto luogo nei giorni 12-14 febbraio 2019 ed è stata molto intensa per i molteplici incontri che si sono realizzati, sia a livello di gruppi istituzionali sia a livello personale.

Il clima di accoglienza e di serenità, l'organizzazione logistica e la scansione dei tempi prevista dal programma ben preparato hanno facilitato il lavoro della Commissione, offrendo l'opportunità di approfondire la conoscenza dell'organizzazione e del funzionamento dell'Istituto.

## **Introduzione**

La visita al *Pontificio Istituto di Studi Arabi e d'Islamistica* che la Commissione di Valutazione ha compiuto come risposta all'esigenza della Santa Sede di assicurare la qualità degli Studi ecclesiastici che sono a servizio della formazione di quanti possano contribuire in modo più qualificato alla missione evangelizzatrice della Chiesa, ha trovato l'istituzione nel suo insieme molto preparata e motivata. Si è percepito chiaramente come la visita fosse attesa da tempo, non solo perché diverse volte era stata progettata e poi, per vari motivi non si era realizzata, ma soprattutto per la consapevolezza di essere di fronte a 'una svolta' e della necessità di mettere in atto un processo di ripensamento e di rinnovamento a diversi livelli. Le due istanze si sono dunque incontrate, per questo mentre da una parte la visita ha costituito un'ottima opportunità per approfondire la conoscenza dell'organizzazione dell'Istituto, dall'altra è stata un aiuto, un sostegno e un incoraggiamento perché a partire dal processo di autovalutazione istituzionale realizzato si potessero trovare le strategie più adatte per migliorare ciò che rende difficile o faticosa la missione dell'Istituto e, in particolare, contribuire al miglioramento della qualità dell'Offerta Formativa e della formazione.

Gli incontri che si sono susseguiti durante la visita hanno consentito di interloquire con le rappresentanze di tutte le categorie di soggetti presenti e operanti nell'istituzione, in un clima di familiarità e cordialità, pur nella professionalità e correttezza della metodologia e dei processi attuati.

Gli incontri hanno coinvolto il Preside, il Direttore degli Studi, la Commissione di Autovalutazione, i Docenti, gli Studenti, sia quelli del Corso di Licenza che quelli del Corso di Dottorato, i membri del Consiglio di Amministrazione, il personale non-docente. Sono stati molto proficui, hanno permesso di avvalorare le informazioni contenute nel RAV e, soprattutto, sono stati illuminanti e utili per chiarire altri aspetti che non erano sufficientemente esplicitati nel Report finale (RAV). L'aver potuto interagire con le diverse componenti dell'istituzione ha consentito alla Commissione di confermarne gli aspetti positivi, di comprendere meglio alcuni aspetti problematici e quindi ha reso possibile

suggerire alcune *Raccomandazioni* per il miglioramento della Qualità dell'Istituto nel suo insieme e nelle singole unità accademiche e nei servizi.

Particolarmente significativa è stata la partecipazione da parte di tutti, non solo delle rappresentanze dei gruppi ma anche a livello personale, infatti sono stati più numerosi del previsto coloro che hanno chiesto la possibilità di incontri personali. I dati e le informazioni raccolte dai diversi colloqui hanno permesso di completare il quadro complessivo della situazione dell'Istituto, sia a livello di dettagli logistici e organizzativi, sia in merito alla governance e alle interazioni tra le diverse unità di servizio.

Si è potuto constatare con soddisfazione che il *percorso di autovalutazione istituzionale*, che ha visto impegnate tutte le componenti dell'istituzione, è stato un evento vissuto non tanto come un adempimento formale, né come qualcosa che è stato richiesto dal di fuori, ma come un'esigenza di tutti, come una forte sollecitazione di *responsabilità* e di *corresponsabilità*! Sicché, il processo di Valutazione di Qualità, finalizzato al miglioramento dell'Offerta Formativa e dei servizi, ha consentito una crescita nella consapevolezza e nell'auto-comprensione che l'istituzione aveva di se stessa, rafforzandone l'identità e la missione.

La Commissione di Valutazione Esterna, fin dall'inizio della visita, ha dichiarato di voler intraprendere insieme con tutti un cammino di condivisione e di scambio, come colleghi e amici, con l'intento di ascoltare - per comprendere meglio - la realtà, le speranze e preoccupazioni per il presente e per il futuro dell'istituzione, di incoraggiare i passi e le realizzazioni messe in atto, contribuendo a cogliere quanto può essere utile per il miglioramento e l'efficacia della missione. Inoltre, ha esplicitato il desiderio da parte di tutti i membri della Commissione di porsi con l'attitudine di voler 'imparare' dall'ispirazione originaria, dalle tradizioni accademiche e formative, dalla modalità con cui l'Istituto sia riuscito a far fronte alle sfide divenute sempre più complesse per il dialogo religioso e culturale con l'Islam e con il mondo arabo in generale.

Lo scambio e l'incontro con i diversi gruppi e con le singole persone è avvenuto a partire da alcune domande-guida con lo scopo di comprendere meglio alcuni aspetti presentati nel *Rapporto di Auto-Valutazione (RAV)*, di scoprirne le risorse, le potenzialità, le difficoltà e gli snodi problematici prioritari da affrontare in ordine alla qualità del servizio, per individuare insieme qualche strategia di soluzione o di nuove opportunità di sviluppo dell'opera.

## **1. Considerazioni generali sul RAV**

Il RAV elaborato dall'Istituto PISAI si presenta ben documentato storicamente e strutturalmente. Emerge in maniera chiara la storia e l'evoluzione dell'istituzione dalle origini fino ad oggi nei suoi diversi passaggi da Tunisi a Roma e nelle sue diverse denominazioni: da *Maison d'études* (1926) a *Institut des Belles Lettres Arabes* (1931), al *Pontificio Istituto di Studi Orientali* (1960), al *Pontificio Istituto di Studi Arabi* (1964), al *Pontificio Istituto di Studi Arabi e d'Islamistica* (1980).

Da una lettura attenta del RAV si coglie l'attitudine di fondo che attraversa in modo trasversale tutto il testo e che rivela lo spirito con cui è stato realizzato il processo di autovalutazione: un atteggiamento di ricerca e di discernimento nell'intento di pervenire a una migliore comprensione della propria situazione, di individuare, scoprire e poi far presente quanto 'sta più a cuore' all'Istituto nel suo insieme, a chi ne ha la responsabilità e ne sente tutta l'appartenenza.

Emerge, in primo luogo, a partire da una maggiore consapevolezza della propria identità e missione, ciò che preoccupa per il presente e per il futuro, che cosa si potrebbe migliorare per rendere più efficace l'opera iniziata a servizio della missione evangelizzatrice della Chiesa.

Ricerca, discernimento, chiarezza e trasparenza nel presentare la propria situazione, ma anche richiesta di sostegno, di aiuto per individuare possibili strade di superamento di alcuni ostacoli o difficoltà e in particolare per giungere a una presa di decisione in rapporto a questioni ritenute essenziali per il raggiungimento delle finalità istituzionali e la realizzazione della specifica missione, ovviamente in vista del miglioramento globale dell'istituzione.

In rapporto agli *indicatori* che guidano l'analisi del RAV (cf *Scheda di Analisi del RAV*) si evidenziano **alcune osservazioni** raggruppate in ordine ad alcune aree essenziali della *Quality Assurance*:

1. **L'identità e la missione** dell'Istituto è espressa con molta chiarezza fin dalle prime righe del testo, soprattutto nel racconto della storia dell'istituzione dalle origini fino ad oggi, evidenziando l'evoluzione in termini di collocazione, di enti promotori, di strutture, di denominazioni diversificate lungo il tempo, di finalità e scopi, di rapporti e interazioni con chi ne ha favorito la promozione e ne ha avuto la direzione, ma anche con i diversi *stakeholders* che si sono succeduti nel tempo.
2. **L'analisi S.W.O.T.** si presenta molto dettagliata e scritta con grande trasparenza, sia per quanto riguarda gli elementi positivi che quelli negativi, toccando le diverse componenti dell'Istituto (studenti, docenti, personale...) e le diverse aree di organizzazione e di struttura, in particolare degli ambienti. Il RAV si sofferma soprattutto nell'evidenziare i *punti di forza (Strengths)* e di *debolezza (Weaknesses)*, mentre non si esprime sulle *minacce/pericoli (Threats)*, che in genere costituiscono un utile punto di partenza per l'elaborazione del *Piano Strategico*.
3. **L'insegnamento/apprendimento:** i Corsi di Studio del PISAI sono ben presentati nella loro struttura e impostazione, in linea con le indicazioni del processo di Bologna, nelle loro finalità generali e nei programmi dei singoli insegnamenti. Si rileva, tuttavia, che gli *obiettivi formativi* non vengono esplicitati in termini di *risultati di apprendimento (Learning outcomes)* e di sviluppo di conoscenze e competenze in rapporto al *profilo finale* in uscita, secondo i descrittori di Dublino o le indicazioni dell'ESG (*Linee Guida Europee per la Valutazione della Qualità nell'Istruzione Superiore 2015 – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area/ESG 2015*). Si comprende però che trattandosi di un percorso metodologico e didattico che esige una specifica formazione da parte dei docenti e di chi ha la direzione degli studi insieme al Consiglio di Istituto, nella fase di implementazione delle nuove linee del processo di Bologna, forse tale formazione è stata disattesa.

Il RAV presenta l'Offerta Formativa dell'istituzione nella sua organizzazione e articolazione, descrivendone gli intenti principali e l'importanza dello studio della lingua araba come base imprescindibile dello studio dell'islamistica e articolandola nei due cicli di studio (*Licenza e Dottorato*) preceduti da un anno propedeutico. Ma soprattutto si sofferma a evidenziare la modalità degli esami e dell'elaborato finale (*Tesi di Licenza e di Dottorato*) indicandone le specifiche peculiarità. Inoltre, vengono indicati con chiarezza anche gli spazi e le attrezzature per la didattica.

La questione della *Valutazione della Didattica* degli insegnamenti da parte degli studenti risulta appena accennata, senza indicarne le procedure, le sfide, le risultanze

o le difficoltà. Sono presenti, tuttavia, alcuni elementi che si possono dedurre dall'analisi delle risposte ai questionari da parte degli studenti.

4. **La Ricerca:** una prima grande attività di ricerca e di pubblicazioni è legata alla gestione e redazione di tre importanti Riviste, in cui sono coinvolti i docenti interni ed esterni insieme ad altri esperti del settore. La Rivista *Islamochristiana* è una pubblicazione di carattere scientifico dedicata esplicitamente alle relazioni islamo-cristiane e redatta principalmente in francese, inglese e arabo, ma pubblica articoli e studi anche in altre lingue occidentali. La seconda Rivista *Etudes Arabes* è divenuta uno strumento di supporto allo studio dell'islamistica: la pubblicazione, annuale, consiste in un dossier monografico di alcuni testi arabi scelti con, a fronte, la traduzione, prevalentemente in francese. Il comitato di redazione è composto da professori del PISAI.

La terza rivista *Encounter: Documents for Muslim-Christian Understanding*, nata in occasione della sezione anglofona del PISAI, ha come finalità originaria quella di mantenere i contatti con gli ex-studenti per continuare il loro processo di formazione, offrendo documenti, ricerche e testimonianze derivanti dal dialogo islamo-cristiano.

Si tratta, dunque, di una produzione scientifica notevole e altamente specializzata, che associa alla redazione delle riviste anche altre pubblicazioni specifiche. Nel RAV si lamenta una limitata capacità di lavoro in équipe e di convergenza sia in fase di progettazione che di realizzazione; molto spazio e tempo è assorbito dall'insegnamento e dagli impegni dei docenti anche in altre istituzioni. Delicata è anche la situazione dei finanziamenti, tuttavia dal RAV non emerge in dettaglio il problema né la comprensione di quanto l'economia incida sull'incremento della ricerca e delle pubblicazioni.

L'area della ricerca trova un significativo supporto nel confronto e nella collaborazione con altre Istituzioni nazionali e internazionali, come *Dar Comboni for Arabic Studies* del Cairo, la rete PLURIEL (*Plateforme universitaire de recherche sur l'Islam en Europe et au Liban*) di cui il PISAI è membro di diritto. Inoltre, ha siglato, in questi ultimi tre anni, protocolli d'intesa con la *Pontificia Università Gregoriana (Centro Studi Interreligiosi)* di Roma, con la *Georgetown University* di Washington D.C., con l'*University of Notre Dame* di South Bend, nell'Indiana, con l'*Australian Catholic University*, con l'*Université Saint-Joseph* di Beirut e ultimamente con l'*École Pratique des Hautes Études* di Parigi e con l'*Institut de Formation Islamo-Chrétienne (I.F.I.C.)* di Bamako. Altre convenzioni sono in corso di approvazione.

Circa il *Dottorato di ricerca* non emergono indicazioni precise, in particolare i dati della situazione attuale in confronto con l'andamento di questi anni, non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi in riferimento ai nuclei di ricerca e alle tematiche affrontate nelle dissertazioni svolte in questi anni.

5. **I contributi esterni** (collaborazione con altre istituzioni, associazioni, centri di ricerca, ecc.): emergono alcune collaborazioni all'esterno ma si ritiene che esse siano insufficienti. In particolare, nell'ambito della consulenza esterna (professionisti o collaboratori diversificati...). Particolarmente interessante è il cammino dell'Associazione degli Ex-alumni, generatore di contatti, di studi, ricerche e pubblicazioni.
6. **Le risorse** (persone, strutture, economiche): il personale tecnico risulta limitato in rapporto alle esigenze dell'istituzione e anche il numero dei docenti va incrementato e

‘specializzato’ in rapporto alla specificità della missione. Nel RAV non vengono descritte le politiche di reclutamento del personale e neppure le politiche di sviluppo. Circa le strutture viene evidenziata la non completa adeguatezza delle infrastrutture informatiche per la didattica, sia a livello di strumenti informatici a disposizione degli studenti o in funzione della didattica, sia in rapporto alla Biblioteca. Pur trovandosi di fronte a una ricchezza di patrimonio notevole e significativo, purtroppo la scarsa adeguatezza delle strutture ricettive e delle infrastrutture ne rende meno efficiente l'utilizzo che resta circoscritto prevalentemente all'interno dell'istituzione, pena una maggiore visibilità esterna dell'Istituto. Una questione complessa ma di certo influente è quella della sostenibilità economica.

7. **Management e organizzazione:** il livello di struttura organizzativa dell'Istituto, sia in termini di organigramma, sia in termini di gestione risulta poco evidenziato nel RAV; in particolare i processi decisionali e la modalità ordinaria di *governance*. Ciò potrebbe essere dovuto anche alla mancanza di Regolamenti generali e settoriali che in genere offrono degli indicatori in tal senso.
8. **Quality Assurance (QA):** nel RAV non viene presentata la modalità di intendere e di realizzare da parte dell'Istituto una propria politica di Assicurazione di Qualità, pur essendo maturata, anche attraverso il processo di autovalutazione interna, una buona sensibilità e apertura verso la ricerca di qualità.

## 2. Situazione attuale dell'Istituto PISAI

La situazione attuale dell'Istituto è stata presentata a chiare linee nel RAV, a partire dalla descrizione dettagliata e puntuale della sua storia, della sua identità e missione, così come è andata chiarendosi lungo il tempo in corrispondenza con eventi e situazioni che ne hanno orientato la strutturazione e la configurazione istituzionale attuale.

Il *Pontificio Istituto di Studi Arabi e d'Islamistica* (PISAI), fondato dalla Società dei Missionari d'Africa (Padri Bianchi), nel suo lungo percorso di vita a partire dalla sua fondazione a Tunisi nel 1926, che lo ha identificato prima come Casa di formazione dei missionari che si preparavano a vivere in ambiente musulmano, poi come un Centro di studi per l'insegnamento della lingua araba e delle scienze islamiche, è divenuto un Centro di studi e di ricerca le cui attività accademiche, didattiche e scientifiche preparano ad un dialogo teologico informato con i musulmani. Con Decreto della S. Congregazione dei Seminari e dell'Università (19 marzo 1960), questa struttura di formazione fu elevata a *Pontificio Istituto di Studi Orientali* e nel 1964 trasferitosi a Roma se ne cambiò il nome in *Pontificio Istituto di Studi Arabi*, per evitare la confusione con il già esistente *Pontificio Istituto Orientale*, sito in piazza Santa Maria Maggiore.

Anche i diversi trasferimenti da Tunisi a Roma e in Roma il cambio di diverse sedi fino a quella attuale, hanno contribuito a evidenti trasformazioni sia a livello organizzativo e strutturale sia a livello istituzionale senza tuttavia tradire l'originaria ispirazione che ne ha costituito l'identità e la corrispondente missione.

La formazione che il PISAI dispensa in vista del conseguimento della Licenza e del Dottorato in Studi Arabi e Islamistica,<sup>1</sup> si basa sullo studio approfondito della lingua araba, quale strumento indispensabile per accedere ai testi fondamentali dell'Islam. L'insegnamento delle scienze islamiche si propone di presentare la storia e il pensiero

---

<sup>1</sup> L'abilitazione a conferire anche il Dottorato è stata data dalla Congregazione per l'Educazione Cattolica nel 1980 (Decreto n. 292/80/5 del 25 maggio 1980).

dell'Islam, classico e moderno, con spirito di 'neutralità' scientifica. Il percorso educativo, al di là dell'acquisizione delle conoscenze e competenze richieste dal curriculum, parte dal riconoscimento del diritto di ognuno a vivere ed esprimere la propria identità religiosa. Formazione, pubblicazioni e ricerca sono gli strumenti privilegiati di una preparazione seria e profonda al dialogo umano, teologico, interreligioso e interculturale.

Gli **studenti**, laici e religiosi, del PISAI non sono molti: secondo l'andamento numerico di questi ultimi 5 anni, si attestano attorno alle 40 unità, di cui la maggioranza frequenta la Licenza, ma ci sono anche una decina di uditori. Nell'anno accademico 2017-2018, gli studenti sono in totale 47, di cui 40 iscritti a tempo pieno e 7 iscritti soltanto ad alcuni corsi d'islamistica. Essi sono così distribuiti: Anno propedeutico n. 10, Licenza n. 21, Dottorato n. 7, Uditori n. 3.

Essi provengono da ogni parte del mondo e la loro tipologia è variegata: religiosi, avvocati, imprenditori, giornalisti, traduttori, ricercatori, membri di forze dell'ordine, membri del corpo diplomatico. Molti, alla fine del loro corso di studi al PISAI, si adoperano attivamente anche nel mondo del lavoro, a contatto diretto o indiretto con le comunità musulmane.

I **docenti** dell'Istituto risultano proporzionati al numero degli studenti. Nell'anno accademico 2017-2018 sono 21, di cui 3 ordinari, 4 straordinari, 1 associato e 13 invitati. Tutti sono molto impegnati anche nella ricerca, in particolare i docenti stabili sia ordinari che straordinari, in particolare nel coordinamento e nella redazione delle Riviste scientifiche promosse dell'Istituto, in qualità di direttori editoriali o membri del Comitato scientifico. Data la specificità delle discipline di cui si occupano, essi sono invitati all'insegnamento presso altre università, atenei o facoltà e altre istituzioni interessate ai temi del dialogo islamo-cristiano e affini.

Risorsa centrale per tutta la vita accademica e prezioso tesoro per la cultura del dialogo islamo-cristiano è la **Biblioteca**, collocata al piano terra, all'interno del locale che i Fratelli delle Scuole Cristiane utilizzavano come Cappella,<sup>2</sup> in cui si trova il deposito delle monografie e delle collezioni dell'Istituto. Attualmente la Biblioteca possiede più di 39.000 volumi, un terzo dei quali in lingua araba. Una sezione particolarmente importante è dedicata agli studi coranici con varie edizioni del Corano, i grandi commentari classici e studi specialistici.

L'intero posseduto è suddiviso in sezioni per soggetto e copre i campi più importanti della cultura araba e delle scienze islamiche: Corano, Commentario coranico, Tradizione musulmana, Diritto, Teologia e Filosofia, Mistica, Storia e Geografia, Linguistica e Letteratura, Arte e Architettura, Etnologia, Antropologia, Islam contemporaneo, Bio-bibliografia. La Biblioteca, inoltre, comprende anche una sezione dedicata alla Sacra scrittura e Teologia cristiana e al Dialogo interreligioso.

Negli ultimi anni si sono costituiti alcuni interessanti fondi, grazie a donatori che hanno generosamente lasciato le loro collezioni alla Biblioteca del PISAI: i fondi Basso, Horsten e Faraghalla, di lingua e letteratura araba, il fondo Cerbella, diplomatico e arabista italiano che ha raccolto una serie di testi significativi sulla lingua araba e sugli usi e costumi delle popolazioni presso le quali ha svolto il suo servizio. Nell'aprile del 2018 si è aggiunto un fondo appartenuto all'orientalista italiana Laura Veccia Vaglieri, in corso di registrazione e

---

<sup>2</sup> L'Istituto nelle sue varie peregrinazioni ricevette nel 1990 una nuova collocazione, spostandosi in viale di Trastevere, 89, in un palazzo risalente alla metà del 1800, fatto costruire da papa Pio IX per venire incontro alle necessità di chi lavorava nella Manifattura Pontificia dei Tabacchi. L'edificio fu messo a disposizione per una scuola per i figli degli operai e fu affidato ai Fratelli delle Scuole Cristiane e alle Suore Agostiniane della Venerabile Teresa Spinelli.

catalogazione, e nel mese di luglio del 2018 è arrivato il fondo di P. Maurice Borrmans, al quale è stata intitolata la Biblioteca.

Veramente preziosi sono i manoscritti e numerosi studi monografici di ricerca con brani inediti tradotti dall'arabo di oltre 100 autori, frutto anche del lavoro degli studenti.

Un problema, che al momento è divenuto sempre più urgente e prioritario, sono gli **spazi** che strutturalmente risultano veramente inadeguati in rapporto al quantitativo di libri e di documenti archiviati nella Biblioteca e nella Sala di consultazione a scaffale aperto, il cui peso, anche fisicamente, potrebbe incidere sulla stabilità dell'edificio, se non si provvede alla messa in sicurezza dell'ambiente, ma anche in rapporto al numero delle persone che la frequentano quotidianamente. Senza dire che molti documenti e volumi, soprattutto molte riviste rilegate per annate, sono distribuite in altri ambienti, i quali essendo dedicati ad altri uffici sono 'multiuso', sicché è difficile garantire la riservatezza e la dovuta conservazione.<sup>3</sup>

### 3. Incontri avvenuti durante la Visita esterna

La Commissione di Valutazione Esterna ha incontrato tutte le diverse componenti dell'istituzione, come da programma allegato.

I membri della Commissione hanno avuto la possibilità di incontrarsi di persona soltanto qualche ora prima di iniziare la visita al PISAI. In questo primo incontro di conoscenza reciproca e di condivisione delle attese nei confronti del processo di valutazione e ovviamente nei confronti della visita esterna, sono stati messi a fuoco gli obiettivi e le attività, i ruoli e i compiti della commissione e dei singoli membri e soprattutto si è avviato un primo confronto sul RAV.

Anche la cena condivisa con il Preside, il Direttore degli Studi e i membri della Commissione di coordinamento dell'autovalutazione è stato un momento molto ricco e interessante di scambio e di conoscenza reciproca in un clima di convivialità.

La visita all'Istituto è iniziata con l'accoglienza da parte di alcuni rappresentanti dei docenti e degli studenti, cui è seguito l'incontro con il **Preside**, prof. Diego Sarrió Cucarella. Nel dialogo con la commissione si è avuta la possibilità di chiarire alcuni elementi relativi all'evoluzione e alla storia dell'Istituto e soprattutto alla *governance* (processi decisionali negli organi collegiali, interazione tra i diversi organi e con le autorità superiori) e alla *gestione* dell'Istituto. Pur nel limitato tempo dell'incontro si è potuto anche far emergere alcune *prospettive per il futuro* (docenti, personale, struttura, offerta formativa, rete con altre istituzioni, ecc.).

Nell'incontro con la **Commissione di coordinamento**, invece, si è condiviso qualcosa circa la modalità di lavoro e di coinvolgimento nel processo di autovalutazione, facendo emergere il vissuto, le difficoltà e la positività del lavoro fatto, ma anche la mancanza nella partecipazione e nel coinvolgimento dei diversi *stakeholders*.

Inoltre, a partire dal RAV e dalle osservazioni della Commissione di Valutazione sono state offerte delle indicazioni relativamente ad alcuni punti da approfondire durante la visita.

Con il **Direttore degli Studi**, una figura di riferimento importante per gli studenti e non solo, prevista dagli Statuti come collaboratore generale e diretto del Preside a cui sono

---

<sup>3</sup> Nella nuova collocazione a viale di Trastevere ci si è dovuti adattare alla disposizione esistente degli spazi divisa per piani: la destinazione della Biblioteca al piano terra, gli spazi delle aule per gli studenti al primo piano, inizialmente "sufficienti" si sono rivelati nel corso degli anni con 'ovvie limitazioni'. Lo stabile è di proprietà dell'Amministrazione del Patrimonio della Sede Apostolica (APSA), concesso in comodato gratuito al PISAI.

affidate l'organizzazione e la gestione dell'insieme degli studi (cf. Statuti, art. 8, 1), si è messo a fuoco uno dei punti che non risultava molto chiaro dal RAV e neppure dall'*Ordo accademico*, cioè la modalità di formulazione dei programmi degli insegnamenti, in particolare gli *obiettivi formativi* espressi in termini di *risultati di apprendimento*, così come è richiesto dal Processo di Bologna e dagli indicatori di Dublino. Di fatto, è emerso che non tutti i docenti hanno presentato i programmi in tal modo e che sarebbe necessario riprendere l'argomento nelle riunioni del Consiglio dei Professori. Si è parlato dell'organizzazione dell'orario e del processo avviato da qualche anno di valutazione della didattica degli insegnamenti. Del resto, il cammino di coinvolgimento fatto con i docenti nel processo di autovalutazione dell'Istituto in vista della Valutazione esterna di Qualità è stata una splendida opportunità.

La prima mattinata della visita si è conclusa con l'incontro della Commissione con il **Presidente** e il **Consiglio di Amministrazione**, uno degli organi collegiali di governo dell'Istituto che per sua natura ha il compito di esaminare e trattare le questioni riguardanti la gestione amministrativa. Dopo una breve introduzione sul senso della Valutazione di Qualità e una panoramica sintetica sulla percezione della situazione globale dell'Istituto così come è emersa dal RAV, la Presidente propone di dialogare sugli snodi problematici prioritari e sulle prospettive per il futuro in vista di un miglioramento dell'Istituto, al fine di avviare un processo di discernimento sulle azioni prioritarie da mettere in atto in una prospettiva di pianificazione strategica e progettuale dell'opera.

Il confronto, nonostante i limiti del tempo, è stato molto arricchente e chiarificatore. Tra gli *snodi prioritari* è emersa la questione del doppio inquadramento giuridico (Stato Italiano e Santa Sede), situazione che dovrà essere rivista, così come la questione dei contratti dei docenti e del personale che, poiché si riferiscono all'ordinamento della Curia Romana, non a quello dello Stato Italiano, sollevano qualche problema, soprattutto nei dipendenti.

A monte c'è il nodo del riferimento o meglio del doppio riferimento del PISAI, cioè il legame con l'Ordine dei Padri Bianchi e con la Santa Sede. Le vicende storiche e le circostanze sopraggiunte hanno condotto a questa situazione attuale, nell'intento di valorizzare al massimo e quindi di non perdere il valore altamente professionale e di profondo significato religioso del compito storico del PISAI. Una missione e un servizio di studio, di ricerca e di formazione che si presenta ancora molto attuale e urgente nella società di oggi, senza sminuire la fisionomia specificamente cattolica e missionaria dell'opera. La presenza del delegato del Vice Gran Cancelliere, di un rappresentante della Congregazione per l'Educazione Cattolica nella persona del sottosegretario, P. Friedrich Bechina, del dottore commercialista rappresentante dell'APSA, ha consentito di toccare al cuore la problematica non solo della gestione economica e amministrativa ma anche una serie di problemi legati alla struttura edilizia e dei problemi di spazio e di sicurezza dell'edificio.

Da tutti i membri del Consiglio di Amministrazione è emerso l'apprezzamento per la rilevanza del PISAI nella Chiesa e nella società e per il delicato compito della formazione di alta specializzazione che offre ai futuri pastori, missionari e laici impegnati nel contatto con il mondo islamico, anche a livello professionale.

Un altro incontro significativo è stato quello con gli **studenti** del *Corso di Licenza* e del *Corso di Dottorato*. Da entrambi i gruppi sono emersi elementi di valutazione molto positivi, sia in rapporto al curriculum e all'Offerta Formativa in generale sia in rapporto alla didattica. Il PISAI costituisce a loro parere un Centro di studi di eccellenza, un 'unicum' nella Chiesa e nel mondo, una punta di diamante nell'ambito della ricerca e del dialogo interreligioso con l'Islam. L'unico rammarico evidenziato, soprattutto da parte degli



studenti laici che in questi anni sono cresciuti di numero, è il fatto che manchi il collegamento con il mondo del lavoro, pur valorizzando l'ottima preparazione di studiosi e ricercatori nell'ambito degli studi arabi e dell'islamistica; tuttavia al momento e specialmente in Italia non si vedono possibilità di sbocco occupazionale. In tal senso, accanto allo studio dell'arabo classico si auspicherebbe anche una preparazione nell'ambito dell'arabo moderno e in particolare la possibilità di inserire nel curriculum degli *stages* in paesi arabi per il perfezionamento della lingua e il contatto diretto con una cultura ricchissima e molto diversa dalle altre. Alla domanda se le loro aspettative nei confronti dei corsi che stanno frequentando erano soddisfatte e se effettivamente gli insegnamenti e i crediti formativi fossero sufficienti per il raggiungimento degli obiettivi dell'intero Corso di studi le risposte sono state diversificate ma nella linea di un eccessivo carico di studio e di lavoro, in particolare a riguardo dei seminari intensivi e della preparazione della tesi di Licenza. Manca il tempo per portare a termine secondo le scadenze tutti gli adempimenti richiesti per completare il percorso di studio. Qualche osservazione è stata fatta anche a riguardo dell'organizzazione dell'orario e della sessione degli esami.

Nell'incontro con gli **studenti** del *Corso di Dottorato* è emersa in primo luogo la grande serietà e l'alto livello di specializzazione del PISAI e soprattutto la validità di un accompagnamento personalizzato da parte del moderatore ma anche dagli altri docenti, sia in fase di progettazione dell'ipotesi di ricerca che in fase di elaborazione della dissertazione. Non ci sono insegnamenti preparatori o integrativi per i dottorandi, ma sarebbe auspicabile poter programmare un seminario di ricerca di carattere metodologico, come pure un maggior numero di incontri di scambi e di confronto tra dottorandi e docenti.

Anche con i **docenti** si è realizzato un incontro molto interessante e ricco di elementi che hanno ampliato la conoscenza della situazione dell'Istituto. Un primo elemento emerso dal dialogo è stata la constatazione di un miglioramento di qualità dei docenti in questi anni, un'evoluzione notevole nella direzione di una più approfondita conoscenza e confronto con il mondo islamico e soprattutto l'esperienza vitale di un rapporto con l'Islam più ravvicinato che ha portato conseguentemente anche a un miglioramento accademico a livello dei contenuti e a livello della didattica e della ricerca. Si fa notare la necessità di un incremento di docenti stabili, non sempre facili da trovare e il bisogno quindi di avviare un percorso di formazione e di specializzazione. Ciò sembra essere dovuto anche al fatto che i Padri Bianchi, promotori dell'Istituto, dal 2006 hanno dovuto progressivamente declinare dalla responsabilità diretta nei confronti del reclutamento del personale, a causa delle crescenti difficoltà economiche e della mancanza di risorse umane all'interno dell'Ordine. La presenza di docenti qualificati negli studi arabi provenienti dall'Islam è indubbiamente una splendida risorsa di qualità, tuttavia emergono delle difficoltà di reclutamento degli stessi, non soltanto a motivo della disponibilità ma soprattutto per questioni economiche e di possibilità di soggiornare in Italia, divenuta in questo momento storico ancora più problematica.

Circa l'organizzazione dell'Offerta Formativa si è rilevato l'importanza e la significatività di una convergenza sulla dimensione antropologica che sta a monte della *vision* e della *mission* dell'Istituto e soprattutto della interdisciplinarietà che caratterizza fin dall'inizio l'impostazione dell'ordinamento degli studi.

L'incontro con il **personale tecnico ausiliario** è stato molto atteso anche perché diversi punti dello SWOT indicavano una serie di problematiche legate alla gestione dei servizi. Anche se dal RAV si evidenzia una globale e positiva soddisfazione dei servizi di segreteria

e di biblioteca da parte degli utenti, il personale stesso impegnato nei servizi ha manifestato un certo disagio e si colgono tensioni e insoddisfazioni relativamente a orari, mansioni, ruoli e compiti che si sovrappongono, spazi e tempi di lavoro non adeguati, contratti e compensi, ecc.

A conclusione dei diversi incontri di gruppo la Commissione si è messa a disposizione per gli **incontri personali**. In verità, anche se non si erano prenotati, gli incontri sono stati più numerosi del previsto: una quindicina di persone hanno voluto dialogare personalmente su alcuni punti che non erano emersi negli incontri di gruppo. In primis, alcuni studenti rappresentati degli anni di corso hanno segnalato degli elementi nuovi, come, ad esempio, la necessità di un utilizzo più frequente del laboratorio linguistico, la personalizzazione degli itinerari nell'anno propedeutico, dati i livelli di partenza molto diversificati, la possibilità di ripetere un esame e la previsione di un'altra sessione di esame (esiste al momento una sola sessione), di uno spazio più prolungato tra la fine delle lezioni e l'inizio degli esami. Suggestiscono inoltre di ripensare i seminari che vengono proposti, di cui alcuni sono molto specialistici (si potrebbero progettare ad anni alterni?), di dare maggior spazio nell'Offerta Formativa alla *dimensione pastorale* al fine di sviluppare meglio quelle competenze necessarie per essere in grado di avviare concretamente il dialogo con il mondo islamico.

Alcuni membri del personale tecnico hanno desiderato un incontro personale per evidenziare con maggior dettaglio qualcuna delle problematiche che erano state solo accennate nel RAV, come, ad esempio, il bisogno di aggiornamento professionale, soprattutto da parte degli addetti alla Biblioteca e alla Segreteria, una maggiore attenzione agli spazi da dedicare specificamente al personale, disagi e difficoltà di interazione tra colleghi, mansioni distribuite in modo poco organico, ecc. Tuttavia, nonostante tutto, hanno voluto segnalare che il PISAI costituisce un ambiente davvero unico, "un'isola felice", con la possibilità di un servizio immediato e veramente adeguato agli utenti.

#### **4. Mission, obiettivi e Piano Strategico**

Nel RAV risulta una visione molto chiara riguardo all'ispirazione originaria e all'orientamento specifico che ha motivato fin dalla nascita lo sviluppo dell'istituzione. Il Pontificio Istituto di Studi Arabi e d'Islamistica (PISAI), fondato dalla Società dei Missionari d'Africa (Padri Bianchi), è nato come centro di studi e di ricerca le cui attività accademiche, didattiche e scientifiche preparano ad un dialogo teologico informato con i musulmani e continua ancora oggi conservando viva tale identità.

La missione 'nativamente' formativa dell'Istituto si esplica in una intensa attività di formazione in vista del conseguimento della Licenza e del Dottorato in Studi Arabi e Islamistica, si basa sullo studio approfondito della lingua araba quale strumento indispensabile per avere accesso ai testi fondamentali dell'Islam. Presentare la storia e il pensiero dell'Islam, classico e moderno, con spirito di neutralità scientifica, costituisce uno degli obiettivi fondamentali dell'insegnamento delle scienze islamiche. E ciò si realizza all'interno di un percorso educativo che parte dal riconoscimento del diritto di ognuno a vivere e ad esprimere la propria identità religiosa.

Come risulta chiaramente dal RAV, il PISAI «mira a formare gli studenti dal punto di vista intellettuale e spirituale sugli aspetti specificamente teologici e culturali dell'Islam, in modo da abilitarli a un dialogo informato con i musulmani in ambiente accademico, civile e religioso-pastorale». E tale formazione è perseguita attraverso «uno stile di insegnamento rispettoso delle credenze degli altri e un programma di incontri organizzati e di scambi

informali [...] e l'offerta di un solido insegnamento della cultura arabo-islamica, con particolare attenzione al suo patrimonio religioso come è vissuto dalle comunità islamiche».

Formazione, pubblicazioni e ricerca sono gli strumenti privilegiati di una preparazione seria e profonda al dialogo umano, teologico, interreligioso e interculturale.

Gli studenti, laici e religiosi, che frequentano il PISAI sono consapevoli di tale missione e ne condividono con forte senso di corresponsabilità gli obiettivi e le finalità. La Commissione di Valutazione, infatti, ha potuto constatare non solo uno spiccato senso di appartenenza, ma soprattutto una forte motivazione allo studio orientato a una più proficua preparazione per il futuro compito di promotori del dialogo islamo-cristiano nella Chiesa e nel mondo.

Circa il *Piano Strategico Istituzionale* occorre dire che non è stato ancora elaborato, anche perché in realtà il PISAI ha realizzato il processo di autovalutazione per la prima volta. È tuttavia orientato ad elaborarlo al termine della visita di Valutazione esterna, a partire dalle priorità e dalle prospettive di impegno già individuate nell'iter del percorso di valutazione.

## 5. Insegnamento e ricerca

L'Offerta Formativa del PISAI si presenta molto articolata e di elevata specializzazione, tanto da rendere l'Istituto un *'unicum'* fra le università ecclesiastiche e pontificie, e non solo, anche a livello nazionale e internazionale.

In una situazione di rapidi cambiamenti culturali e storici come quello che stiamo attraversando portare avanti un tale 'audace' progetto costituisce una vera sfida che implica un continuo ripensamento e adeguamento, soprattutto a livello metodologico e didattico. Si richiede una maggiore attenzione ai **destinatari** divenuti ormai molto diversificati rispetto alle origini dell'Istituto: l'eterogeneità del corpo studentesco, formato sempre più non solo da religiosi, missionari e sacerdoti, ma anche da laici, oltre che da molteplici e variegati provenienze geografiche che ne fanno un significativo esempio di interculturalità e di internazionalità.

Lo studio della lingua araba letteraria, che è il mezzo privilegiato per affrontare i testi fondamentali dell'Islam (Corano e Sunna) e altre fonti primarie correlate, fa sì che venga privilegiato l'arabo classico come la "via maestra" per la comprensione e il riconoscimento dei valori dell'Islam. Per questo l'Istituto, pur non essendo una scuola di lingua, offre un corso intensivo di arabo classico, che può estendersi su un periodo di tre anni (anno propedeutico e due anni di Licenza).

Un insegnamento/apprendimento impegnativo come viene proposto dal PISAI - a parere della Commissione di Valutazione esterna - dovrebbe essere meglio articolato, per un migliore adeguamento alle indicazioni del processo di Bologna, che prevede la formulazione degli *obiettivi formativi* dell'intero *Corso di Licenza e di Dottorato*, in termini di *risultati di apprendimento (Learning outcomes)*, con l'esplicitazione chiara delle conoscenze e delle competenze che si dovrebbero acquisire al termine del percorso di studi in vista del profilo finale del laureato. Si raccomanda, pertanto, che ogni insegnamento dovrà esprimere il proprio programma di studio indicando tali obiettivi, le modalità di lezione, di esame, ecc. con un'attenzione costante a indirizzare gli obiettivi di apprendimento verso la formazione di specifici profili finali.

Si propone, inoltre, di ripensare la distribuzione, anno per anno, delle *attività formative* con i corrispondenti crediti formativi (*ECTS*), tenendo conto della dovuta distinzione in attività formative *caratterizzanti, integrative, di base e/o a scelta*.

Tra le difficoltà obiettive emerse dall'insieme viene segnalato il carico di lavoro eccessivo in rapporto alle finalità del Corso o dei singoli insegnamenti o attività formative, la cui distribuzione andrebbe ripensata sia in rapporto all'assegnazione degli ECTS sia in rapporto alla loro natura di attività caratterizzanti, di base o integrative, in modo da dare il giusto peso al carico di lavoro e di impegno degli studenti.

Sarebbe opportuna poi una riorganizzazione del Piano di studi e dei programmi, onde evitare una certa frammentazione in molti moduli e con poche ore a disposizione, al fine di facilitare l'assimilazione della materia.

Occorre osservare, tuttavia, che il Corpo Docente è veramente in grado di sviluppare un adeguato livello di assistenza e di accompagnamento degli studenti, di personalizzazione degli studi in coerenza con una positiva attenzione alla persona e una familiarità di relazioni che contraddistingue l'ambiente del PISAI, rispetto ad altri ambienti universitari più formali e strutturati.

## 6. Governance, management e autonomia

L'Istituto PISAI, data la sua storia e la sua fisionomia attuale, ha presentato sia nel RAV sia nei diversi incontri con la Commissione di Valutazione, una documentazione chiara del modello organizzativo originario degli inizi, ma anche dell'evoluzione della propria organizzazione e *governance*.

I rapporti tra l'Ordine dei Padri Bianchi, ente fondatore e promotore, e l'Istituto PISAI lungo il tempo si sono modificati per diversi motivi, anche a causa della debole sostenibilità di risorse personali ed economiche, soprattutto per la fatica di individuare tra i Padri persone qualificate o con attitudini all'insegnamento e alla ricerca. Tra il 2006 e il 2009 è stato necessario, perché l'opera potesse continuare, stabilire nuovi rapporti di tutela e di promozione con la Congregazione per l'Educazione Cattolica (CEC) e con l'Amministrazione del Patrimonio della Sede Apostolica (APSA), e successivamente anche con la Segreteria per l'Economia (SpE), per l'attuazione di questioni tecniche e amministrative. E ciò ha comportato un nuovo e delicato livello di autonomia che, pur nella dipendenza da tre entità, l'una per garantire la *vision* e la *mission* dal punto di vista accademico, l'altra dal punto di vista dell'amministrazione economica, conservando con i Padri Bianchi un legame carismatico e per lo più di carattere 'simbolico', ha dovuto fare i conti con una modalità organizzativa e di *governance* piuttosto complessa e di non facile gestione e/o coordinamento. In tal senso, sembra che il modello organizzativo e il *management* corrispondente risenta di tale frammentazione e molteplicità di dipendenza.

Mentre da una parte c'è chiarezza circa la natura e la finalità dell'Istituto che ha delle solide radici di ispirazione carismatica, e ancor più della *vision* e della specifica *mission*, tuttavia emergono incertezze e dubbi sull'identità istituzionale del medesimo, a seguito di rilevanti cambiamenti, storicamente documentati, nella guida e nella direzione dell'istituzione, nei diversi passaggi da un ente promotore all'altro, e nella poca chiarezza di ruoli e compiti delle nuove figure di autorità. La questione dell'autonomia che ad oggi l'Istituto si ritrova a pieno titolo dal punto di vista accademico, non lo è altrettanto dal punto di vista del reclutamento del personale e della sostenibilità economica dell'istituzione.

Pertanto, la non completa autonomia istituzionale e la fisionomia giuridica e gestionale ancora poco chiara incidono in qualche modo sulla *governance*, in particolare sulla gestione e sull'organizzazione. Infatti, si osserva la presenza di alcuni ostacoli di tipo istituzionale che sovente non dipendono dalla buona volontà delle singole persone, per cui

ne risentono i processi decisionali che rischiano di essere rallentati, anche per la molteplicità di riferimenti e di autorità.

La poca chiarezza di ruoli e compiti delle autorità ai diversi livelli emerge già nell'analisi dell'organigramma. Chi decide a livello di governo? Preside o Direttore degli Studi? Che ruolo ha il Vice-Gran Cancelliere nel governo del PISAI? Forse questo è dovuto al fatto che sono poco chiari i confini tra organi di governo e di gestione, tra *governance* e gestione organizzativa.

Tutto ciò si visualizza nell'esercizio della *collegialità* che sembra essere forse 'eccessiva' e dai confini un po' sfumati. Basti pensare, ad esempio, al Consiglio dei Professori che talvolta rischia di decidere di tutta l'organizzazione.

## 7. Punti di forza e di debolezza, opportunità e pericoli SWOT

A fronte dell'analisi SWOT presentata nel RAV in maniera molto precisa, trasparente e dettagliata, la Commissione durante la visita ha potuto constatare in primo luogo che gli elementi positivi rilevati sono molto più numerosi e pregevoli rispetto alla autovalutazione istituzionale fatta. Si pensi, ad esempio, alla serietà e profondità degli studi e della ricerca in un campo veramente complesso e articolato, poco esplorato ma nello stesso tempo di grande attualità sia nel contesto ecclesiale che nella società e nella cultura contemporanea. In un momento storico in cui sta aumentando la tendenza nazionalista e isolazionista, in cui la conflittualità con il mondo islamico non accenna a diminuire, dinanzi al 'passo storico' nelle relazioni tra cristiani e musulmani compiuto nel recente viaggio di Papa Francesco negli Emirati Arabi, un'istituzione di livello universitario che offre una formazione di elevata specializzazione nell'ambito degli studi arabi e delle scienze islamiche costituisce un'autentica *chance*, una punta di diamante, una eccellenza che va assolutamente sostenuta, implementata e valorizzata.

### ***Punti di forza***

Oltre ai punti di forza evidenziati del RAV, come

- la posizione strategica, in pieno centro storico, che permette agli studenti, agli utenti e ai docenti di raggiungere l'Istituto facilmente, con buoni collegamenti pubblici e in tempi ragionevoli;
- il numero degli studenti in rapporto alla struttura fa in modo che gli ambienti siano utilizzati completamente (spazi di studio, sala di lettura, spazi ricreativi, ecc.) e questo porta alla creazione di un clima di familiarità, dove tutti si conoscono e interagiscono, personale, docenti e studenti;
- la presenza stabile di una comunità di residenti permette alla struttura di mantenersi viva, ospitando professori invitati per brevi periodi, tenendo sotto controllo ambienti e infrastrutture.

la Commissione di Valutazione intende evidenziare alcuni *elementi molto positivi* che costituiscono degli ottimi indicatori di qualità:

- una missione e un'identità chiarissima, sia negli obiettivi sia nell'organizzazione ed erogazione dei servizi, che si è consolidata lungo il tempo, ma che era già evidente fin dall'inizio dell'Istituto;
- forti motivazioni, chiaramente visibili nei responsabili, come pure nel corpo docente, già avvezzo a lavorare nell'ambito di numerose Conferenze, Giornate di studio e

Convegni, programmati anno per anno, al fine di dare qualità al percorso formativo e professionalizzante;

- qualità e professionalità, specialmente nei docenti che con dedizione e passione sanno comunicare un sapere che va a toccare ambiti diversificati e con un approccio multidisciplinare, oltre che interdisciplinare, avvalorata da una grande capacità di motivare e sostenere le motivazioni all'apprendimento, specie quando la difficoltà della lingua araba classica rischia di scoraggiare e di impedire la comprensione di altre dimensioni storiche, teologiche e pastorali;
- riconoscimento, a livello internazionale, dell'Istituto PISAI come riferimento di eccellenza di tipo culturale e formativo nello studio della lingua araba, dell'islamistica e delle relazioni islamo-cristiane;
- inserimento in rete di collegamenti con istituzioni di alto rilievo scientifico che facilitano gli scambi, il confronto e soprattutto conferiscono una maggiore visibilità nel mondo e nella cultura contemporanea;
- qualità delle relazioni e interazioni tra studenti e docenti che crea un clima di collaborazione, partecipazione, sviluppando appartenenza e familiarità;
- composizione internazionale dell'intera comunità accademica (studenti, docenti e personale) che favorisce lo scambio e il dialogo interculturale e intergenerazionale come spazio operativo e concreto di maturazione nella competenza dialogica, premessa essenziale per realizzare il dialogo interreligioso.

### ***Punti di debolezza***

Circa i *punti di debolezza* individuati sia nell'analisi del RAV sia nel confronto e nello scambio avvenuto durante la visita di valutazione emergono in primo luogo alcuni *nodi critici* che riguardano la *struttura* e le *infrastrutture*, come pure l'Offerta Formativa nelle sue modalità di organizzazione e infine la situazione economica.

Circa la ***struttura*** si evidenziano le seguenti criticità:

- la ristrettezza degli spazi della sede che esigerebbe un ampliamento, sia per la didattica e l'insegnamento/apprendimento sia per tutte le altre attività accademiche e i servizi (aule per le lezioni frontali e per i laboratori, aula magna, Biblioteca, sala di consultazione e di lettura, deposito riviste, aula di informatica, ambienti per i servizi agli studenti e al personale, ambiente riservato alla segreteria perché si possa garantire la *privacy*, sia in rapporto alla documentazione di archivio sia in rapporto agli studenti per il servizio di sportello, ecc.);
- la necessità di una manutenzione ordinaria e straordinaria urgente, anche per la messa a norma degli ambienti a motivo della sicurezza;
- le dotazioni dell'infrastruttura informatica dell'Istituto non sembrano molto adeguate alle esigenze di una didattica aggiornata ed efficiente, ma soprattutto di un'informatizzazione progressiva e aggiornata dei dati, specialmente per la segreteria;
- gli impianti acustici nelle aule e nell'aula magna, gli impianti di climatizzazione, specialmente per la conservazione del patrimonio librario e della documentazione, impianti di illuminazione che non sono adeguati ai bisogni degli utenti e al volume delle sale.

Circa l'**Offerta Formativa** e la **Ricerca** gli aspetti che presentano delle criticità sono:

- la strutturazione e l'impostazione dell'Offerta Formativa, pur essendo mirata al raggiungimento delle finalità dell'Istituto, presenta delle disomogeneità e una certa disorganicità interna derivanti dall'organizzazione delle Attività Formative e dalla distribuzione dei Crediti Formativi (ECTS) che la rendono piuttosto frammentata (troppi moduli e poche ore a disposizione) con la conseguenza di produrre carichi di lavoro relativi alla didattica e all'assimilazione dei contenuti piuttosto gravosi. La mancanza di un numero adeguato di docenti qualificati impatta negativamente sulla disponibilità di tempo che i docenti potrebbero dedicare alla ricerca;
- la collaborazione fattiva tra docenti per quanto riguarda la ricerca scientifica in vista di pubblicazioni all'interno dell'Istituto, sia per il numero esiguo dei docenti, sia per i numerosi impegni che gravano su ogni professore, a livello di ore di insegnamento, di accompagnamento dei lavori di tesi e di ricevimento degli studenti;
- la formazione continua dei docenti, sia come aggiornamento circa la propria disciplina, sia come qualificazione a livello della didattica universitaria non è stata molto curata per diversi motivi, tra cui la presenza saltuaria di alcuni professori solo invitati per tempi e modalità intensive, non ultimo quelli economici;
- la formazione e la qualificazione del personale non-docente dal punto di vista dell'organizzazione dei servizi e dell'apprendimento di nuove tecnologie informatiche.

## 8. Piano di Miglioramento

A fronte delle sfide, delle urgenze e degli elementi critici rilevati le **proposte di miglioramento** emerse sia dal RAV che dai diversi incontri fatti durante la visita si muovono su due direzioni: a livello di *struttura* dello stabile e degli ambienti e a livello dell'*Offerta Formativa*.

Evidentemente sullo sfondo e a monte si scorge come prioritaria la necessità di **ripensamento** e di **potenziamento** delle **risorse**, sia quelle del personale, docente e non docente, sia quelle strutturali ed economico-amministrative.

In **sintesi**, ecco alcune **prospettive o aree di impegno** di cui farsi carico nel futuro.

1. Circa **l'Offerta Formativa**, anche al fine di incrementare il *numero degli studenti*, si suggerisce un ampliamento della medesima a due livelli:
  - a livello di **Licenza** con la proposta di due indirizzi, oltre quello attuale specifico e altamente specializzato, un secondo indirizzo a carattere più teologico-pastorale, mirante a formare figure di esperti o operatori capaci di dialogo interreligioso, incaricati nelle diocesi nell'ambito dell'ecumenismo e del dialogo tra religioni, mediante una conoscenza approfondita della storia e degli studi islamici con un approccio interdisciplinare che abbracci, oltre alla dimensione storica e teologica anche la dimensione antropologico-culturale e pedagogico-didattico, destinato a persone che operano con il mondo islamico non necessariamente arabofono;
  - a livello di **Corsi di Diploma** si potrebbero attivare, a partire dai temi specialistici coltivati nell'Istituto una diversificata tipologia di Corsi (*Corsi di Alta formazione, Corsi di Perfezionamento, Corsi di Aggiornamento, Corsi di Qualifica*, ecc.) che potrebbero tra l'altro favorire l'incremento del numero di studenti e nello stesso tempo promuovere una maggiore visibilità dell'Istituto sul territorio italiano ed europeo. Tali proposte formative sono offerte a destinatari diversificati come forze

dell'ordine, operatori del settore sanitario, carcerario, nelle amministrazioni locali e nell'ambito scolastico.

Inoltre, in linea con una *condivisa 'politica' di sviluppo o di reclutamento*, è importante prevedere un **ricambio del corpo docente** e, soprattutto, l'incremento del numero dei docenti stabili, individuando con chiarezza chi, come e quando ne ha la diretta responsabilità di cooptazione e ammissione. L'attuale situazione del corpo docente necessita pertanto di interventi sull'organico attraverso cui riorganizzare l'assegnazione di incarichi e di impegni in modo da raggiungere un rapporto più equilibrato tra attività didattica e di ricerca.

Si richiede per questo la messa in atto di strategie che mirano a **reperire docenti specializzati** o a individuare persone che abbiano attitudini alla ricerca e alla docenza (dove? e chi lo fa? o meglio a chi spetta?) non solo tra i Padri Bianchi, promotori dell'Istituto, ma anche all'interno delle diverse Congregazioni religiose interessate al dialogo, in ambito diocesano e tra docenti laici specializzati provenienti da altre istituzioni e altri paesi. Ciò comporta la necessità di affrontare anche la situazione economica e una serie di difficoltà legate all'ingresso e all'inserimento nel territorio italiano.

2. Circa la **struttura e le infrastrutture** emerge con urgenza la necessità di affrontare una serie di problemi legati allo stabile, attuale sede dell'Istituto. Si richiede, dunque, **un processo di discernimento** non facile che percorra diverse ipotesi, tra cui anche quella di un cambio di sede o di un inserimento in un'altra Università o Ateneo pontificio per potere usufruire degli spazi e di alcuni servizi essenziali comuni.
3. La **situazione economico-finanziaria** va presa in seria considerazione perché non si aggravino le difficoltà di sviluppo dell'Istituto, sia per quanto riguarda le risorse del personale docente e non-docente, sia per quanto riguarda le risorse strutturali affinché non degradino ulteriormente e possano divenire più funzionali alla realizzazione della missione dell'Istituto e al miglioramento della sua qualità. Si richiederebbe a tale scopo
  - un'attività meglio organizzata di *fundraising*
  - un'efficace capacità manageriale in grado di ottimizzare la gestione delle risorse
  - una migliore esplicitazione dei processi relativi alla determinazione del budget e l'avvio di un controllo di gestione.
4. Circa l'**organizzazione** e la **governance** si suggerisce che l'attuazione dei concreti cambiamenti a livello istituzionale e inter-istituzionale, anche in vista del *Piano Strategico Istituzionale* comporti la necessità di
  - indicare con chiarezza di ruoli e compiti i diversi responsabili delle aree e dei servizi e garantire un adeguato coordinamento tra i diversi organismi che compongono l'organizzazione e la *governance* dell'istituzione;
  - ripensare, definire e potenziare la struttura organizzativa e gestionale esistente, in coerenza con le indicazioni normative statutarie e il futuro assetto organizzativo che si vuole conseguire;
  - chiarire *ruoli e compiti* che, oltre a quelli già presenti nell'organigramma dell'Istituto, necessitano di essere ripensati a partire dalla Valutazione di qualità.

## 9. Conclusione



La visita all'Istituto PISAI si è rivelata utile, costruttiva e serena. La Commissione di Valutazione Esterna ringrazia per la collaborazione, la partecipazione e la fiducia che è stata accordata, come pure l'organizzazione delle giornata molto puntuale ed efficiente. Si auspica che indicazioni circa le aree di impegno e di miglioramento offerte costituiscano un'opportunità per approfondire e realizzare sempre meglio la *mission* dell'Istituto nel coinvolgimento di tutte le componenti della comunità accademica.

Prof.ssa Giuseppina Del Core  
Presidente della Commissione di Valutazione Esterna