

KS. WIESŁAW PRZYGODA

PLANOWANIE STRATEGICZNE DUSZPASTERSTWA W PARAFII

STRATEGIC PLANNING OF PASTORAL WORK IN THE PARISH

Abstract. The parish is not established by God, but it is a result of the activity of the historical Church. In the parish, a community of believers in Jesus Christ is realized through the preaching of the word of God, the life of faith in brotherly love and the celebration of the Eucharist and other liturgical activities. Without underestimating the element of grace, the unlimited action of God himself, the mysterious character of the mission of the Church, the visible organizational structure of the parish can be subjected to a theological and pastoral analysis. Strategic planning opportunities can be shown to optimize the effects of pastoral ministry. The aim of this reflection is to look for an answer to the question how to prepare, implement and finally evaluate the strategic plan in the parish? Evaluation is not intended to diminish one's role during the implementation of the pastoral strategy developed for the parish, but it is the starting point for a discussion on the corrections of the old and the development of a new, improved strategic plan for the parish. The article is of review nature and its important material, apart from theological sources, are studies in the field of modern pastoral praxeology.

Key words: parish; pastoral strategy; pastoral planning.

Chociaż parafia nie jest z ustanowienia Bożego, lecz jest wytworem Kościoła historycznego, w niej realizuje się wspólnota wierzących w Jezusa Chrystusa przez przepowiadanie słowa Bożego, życie wiarą w miłości braterskiej oraz sprawowanie Eucharystii i inne czynności liturgiczne. Parafia to określona wspólnota wiernych ustanowiona na sposób stały w Kościele

Ks. prof. dr hab. WIESŁAW PRZYGODA – Katedra Teologii Pastoralnej Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: przygoda@kul.pl; ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2430-719X>

Rev. Prof. Dr. Hab. WIESŁAW PRZYGODA – Department of Pastoral Theology at the John Paul II Catholic University of Lublin; address for correspondence: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: przygoda@kul.pl; ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2430-719X>

partykularnym, nad którą pasterską pieczę, pod władzą biskupa diecezjalnego, powierza się proboszczowi jako jej własnemu pasterzowi (KPK, kan. 515 § 1). Jako „określona część diecezji” (DB 30), parafia w pewien sposób przedstawia „widzialny Kościół ustanowiony na całej ziemi” (KL 42). Dlatego – mimo iż nie jest samodzielnym bytem eklezjalnym, lecz ściśle zależnym od diecezji – należy do podstawowych struktur duszpasterskich Kościoła. Struktury te określa się jako „zespół współzależnych elementów instytucjonalnych, organizacyjnych i funkcjonalnych Kościoła jako pielgrzymującej wspólnoty Ludu Bożego, realizujący w różnych epokach historycznych i kontekstach społeczno-kulturowych misję zbawczą zleconą przez Jezusa Chrystusa”¹. Nie pomniejszając elementu łaski, nieskrępowanego niczym działania samego Boga, misteryjnego charakteru misji Kościoła, chcemy tu poddać analizie teologiczno-pastoralnej widzialną strukturę organizacyjną parafii, pokazując możliwości planowania strategicznego w celu zoptymalizowania efektów posługi duszpasterskiej w parafii. Konkretnie chodzi o poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak dobrze przygotować, implementować, a także ewaluować plan strategiczny w parafii. Ewaluacja nie ma na celu pomniejszenia czyjejs roli w trakcie implementacji wypracowanej dla parafii strategii pastoralnej, lecz stanowi punkt wyjścia do dyskusji nad korektami starego i wypracowaniem nowego, udoskonalonego planu strategicznego dla parafii. Artykuł ma charakter przeglądowny, a jego ważnym tworzywem – obok źródeł teologicznych – są opracowania z zakresu współczesnej prakseologii pastoralnej.

I. PODMIOT PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W PARAFII

W Polsce odpowiedzialnym przed biskupem diecezjalnym za wszelką działalność duszpasterską w parafii był do niedawna tylko proboszcz. Współcześnie ta sytuacja jest powoli przewyżczana i nawet sami proboszczowie, zwłaszcza w dużych miejskich parafiach, chętnie otwierają się na współpracę z osobami konsekrowanymi oraz wiernymi świeckimi. Jednak nikt nie podważa także obecnie tezy, iż proboszcz jest pasterzem własnym parafii, któremu pod władzą biskupa diecezjalnego i we współpracy z innymi

¹ W. PRZYGODA, *Struktury duszpasterskie*, w: *Encyklopedia katolicka*, red. E. Gigilewicz [i in.], Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL 2013, t. 18, k. 1048.

prezbiterami, diakonami i wiernymi świeckimi została powierzona troska pasterska w parafii jako jej właściwemu pasterzowi (KPK, kan. 519). Proboszcz swoje zadania względem wiernych powierzonej mu parafii spełnia pod władzą biskupa w sensie eklezjologicznym i prawnym. W sensie eklezjologicznym partycypuje on w urzędzie kapłańskim Chrystusa pod przewodnictwem biskupa diecezjalnego w realizacji potrójnego zadania: nauczania, uświęcania i kierowania we wspólnocie Kościoła partykularnego (por. KK 28; DB 30). W sensie prawnym proboszcz otrzymuje pod swoją opiekę parafię od biskupa, jako część Chrystusowego Kościoła lokalnego, którego biskup nadal pozostaje głównym pasterzem.

Proboszcz swoje zadania pasterskie spełnia we współpracy z innymi prezbiterami lub diakonami i z wiernymi świeckimi (KPK, kan. 519). Wymóg współpracy w pierwszej kolejności wynika z fizycznej niemożności dotarcia osobiście do wszystkich parafian (DB 30), ale również z potrzeby uznania przez proboszcza uprawnień innych osób w realizacji misji Kościoła (por. KPK, kan. 208-223, 529 § 2 i in.). Współpraca z kapłanami obejmuje nie tylko zamieszkujących i współpracujących z nim w parafii (wikariusze parafialni), ale również pracujących w sąsiednich parafiach i na szczeblu ponadparafialnym (np. dziekan, wikariusz biskupi, pełnomocnik biskupa itp.). Konieczność współpracy proboszcza z wiernymi świeckimi wynika z obowiązku poszanowania ich udziału w kapłaństwie wspólnym. Obowiązkiem proboszcza jest respektowanie charyzmatów, jakie wierni otrzymują bezpośrednio od Boga, oraz stymulowanie i koordynowanie ich dla dobra wspólnego. Współpraca proboszcza obejmuje także członków instytutów życia konsekrowanego i stowarzyszeń życia apostołskiego².

Ważnym podmiotem wspierającym proboszcza w przygotowaniu strategii duszpasterstwa w konkretnej parafii są gremia doradcze, zwłaszcza parafialna rada duszpasterska, rada ekonomiczna, rada katechetyczna, liderzy poszczególnych grup religijnych i zespołów apostołskich. W dużych parafiach miejskich można pokusić się o zorganizowanie czegoś w rodzaju synodu parafialnego, który na drodze wspólnego rozeznawania, modlitwy, dyskusji w różnych blokach lub komisjach tematycznych, na zasadzie pewnego procesu rozłożonego w czasie, przygotowałby plan strategiczny duszpasterstwa dla konkretnej parafii.

² Por. R. KAMIŃSKI, *Parafia miejscem realizacji duszpasterstwa*, w: *Teologia pastoralna*, red. R. Kamiński, t. II, Wrocław–Lublin: Wydawnictwo Atla 2 2002, s. 30.

II. ANALIZA STRATEGICZNA ETAPEM WSTĘPNYM BUDOWANIA PLANU DUSZPASTERSTWA

Analiza strategiczna jest istotnym elementem szerszego procesu zarządzania strategicznego³, który obejmuje ponadto dwa inne współzależne procesy: formułowanie strategii oraz implementację strategii. W analizie strategicznej konieczne należy uwzględnić analizę celów działania, zewnętrznych szans i zagrożeń oraz wewnętrznych słabych i mocnych stron organizacji.

1. ANALIZA CELÓW DZIAŁANIA

Celem strategicznym Kościoła jest zbawienie ludzi, czyli wprowadzenie ich we wspólnotę z osobami Bożymi i ze sobą nawzajem. Wspólnota Kościoła nie jest bowiem wielkością w pełni ukończoną. W życiu doczesnym jest wystawiona na próbę wolności ludzi, a przez to niekiedy rozdartą dramatem grzechu. Dlatego uzdrawianie, umacnianie i rozwijanie tej bosko-ludzkiej wspólnoty oraz prowadzenie do niej całej ludzkości jest podstawową misją Kościoła w świecie „aż do owego dnia, w którym osiągnie ona swoją pełnię” (KDK 32). Celem Kościoła jest nie tyle „ratowanie dusz”, co raczej ilościowe i jakościowe budowanie bosko-ludzkiej wspólnoty. Kto jest we wspólnocie z Chrystusem i braćmi, ten ma życie w sobie i Bóg w nim zamieszkuje (J 13, 23). Dlatego wszystkie funkcje podstawowe, jakie pełni Kościół, a więc *kerygma–martyria*, *leiturgia* i *diaconia* (DCE 25), służą ostatecznie jednemu celowi, którym jest budowanie wspólnoty ludzi z Bogiem i ze sobą wzajemnie.

Zatem są dwa fundamentalne cele misji Kościoła w świecie, które należy stale mieć na względzie w planowaniu duszpasterskim: wprowadzenie ludzi we wspólnotę wertykalną z osobami Bożymi oraz budowanie horyzontalnej wspólnoty ludu Bożego. Ponieważ wejście w tę podwójną wspólnotę, a tym bardziej w niej trwanie, nie jest dane człowiekowi raz na zawsze, zadaniem Kościoła jest stała pomoc ludziom w dziele pojednania. Kościół został wyposażony we wszelkie środki potrzebne do jednania ludzi z Bogiem i ze sobą

³ Zarządzanie strategiczne jest rozumiane jako proces informacyjno-decyzyjny, który jest wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli. Jego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności organizacji, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału działania. H. ASAJEWICZ, *Zarządzanie strategiczne*, w: *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/> [dostęp: 30.01.2019].

wzajemnie. Należą do nich przede wszystkim słowo Boże, sakramenty i świadectwo miłości wzajemnej. O tych środkach należy pamiętać podczas tworzenia wszelkich planów duszpasterskich⁴.

Na etapie analizy celów działania należy zastanowić się, jak wygląda stan parafialnej *communio*. Składa się na to wiele czynników. Najpierw trzeba zbadać, jak wygląda stan małżeństw i rodzin, gdyż wspólnotę parafialną trzeba budować od samych fundamentów, czyli od najmniejszych komórek społeczeństwa i wspólnoty Kościoła. W Polsce na przełomie lat 80. i 90. XX wieku zawierano rocznie około 250 tys. nowych związków małżeńskich. W kolejnych latach liczba małżeństw malała – aż do 192 tys. w 2002 r. W 2008 r. wzrosła do prawie 258 tys. i ponownie zaczęła maleć. W 2013 r. zawarto w Polsce nieco ponad 180 tys. nowych związków małżeńskich (tj. o ponad 23 tys. mniej niż rok wcześniej). W ostatnich latach rozpada się w Polsce ponad 200 tys. małżeństw rocznie, w tym około 30% w wyniku rozwodu, a pozostałe prawie 70% – w wyniku śmierci współmałżonka. W latach 90. XX wieku oraz na początku bieżącego stulecia proporcje wynosiły: niespełna 20% do ponad 80%. Od kilkunastu lat notuje się w Polsce około 65 tys. rozwodów rocznie. W 2013 r. orzeczono ich około 66 tys. (tj. o 24 tys. więcej niż w roku 1990); współczynnik rozwodów w 2013 r. wyniósł 1,7‰ (w 1990 r. wynosił 1,1‰). W 2013 r. na każde 10 tys. istniejących małżeństw 73 zostały rozwiązane orzeczeniem sądu, podczas gdy na początku lat 90. XX wieku było ich niespełna 50⁵.

Kondycja małżeństw i rodzin jest w Polsce bardzo zróżnicowana środowiskowo i regionalnie, dlatego ważne jest, aby ustalić stan faktyczny małżeństw i rodzin w konkretnej parafii. Można to uczynić na podstawie zwykłej obserwacji lub przeprowadzając empiryczne badania społeczne. Ponadto należy zwrócić uwagę na inne ważne czynniki decydujące o stanie faktycznym wspólnoty parafialnej: więź międzypokoleniową, więzi sąsiedzkie, mikrostruktury społeczne (stowarzyszenia, organizacje, fundacje świeckie), mikrostruktury parafialne (zrzeszenia religijne – stowarzyszenia publiczne i prywatne, grupy religijne, zespoły apostołskie, wspólnoty, ruchy parafialne).

Jak można zbadać więź parafian z osobami Bożymi? Pierwszym narzędziem badawczym jest obserwacja uczestnicząca (kolęda, rozmowy w kance-

⁴ Por. W. PRZYGODA, *Pastoralno-teologiczne kryteria planowania duszpasterskiego*, w: „*Universitati serviens*”. *Księga pamiątkowa ku czci Księdza Profesora Stanisława Wilka SDB*, red. J. Walkusz, M. Krupa, Lublin: Wydawnictwo KUL 2014, s. 211-218.

⁵ GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY, *Małżeństwa oraz dzietność w Polsce*, Warszawa 2016, gus.gov.pl [02.11.2018].

larii, rozmowy na pielgrzymkach, dialog z katechetami i nauczycielami, spotkania w grupach religijnych, rozmowa z członkami parafialnej rady duszpasterskiej). Można ponadto przeprowadzić (we współpracy z jakąś pracownią badań społecznych) profesjonalne badania religijności parafian albo posiłkować się wynikami badań ogólnopolskich lub regionalnych, np. CBOS, GUS, ISKK SAC. W każdym razie obecnie są w Polsce dostępne źródła, które z większą lub mniejszą dokładnością pozwalają naszkicować obraz religijności wiernych w różnych grupach społecznych, środowiskach i regionach naszego kraju.

W planowaniu duszpasterskim należy być szczególnie wyczulonym na dotychczas zaniebane obszary posługi zbawczej Kościoła. Oczywiście w każdej parafii mogą być zaniebane inne dziedziny duszpasterstwa. Toteż stratedzy przygotowujący plan duszpasterski dla parafii muszą dokonać najpierw diagnozy stanu religijności wiernych, aby następnie znaleźć adekwatne do ich potrzeb religijnych środki i metody terapii duszpasterskiej. Przydatne w przygotowaniu takiej diagnozy są badania empiryczne (socjologiczne, psychologiczne, pedagogiczne itp.). Zaniebania mogą bowiem dotyczyć pewnych sfer z życia ogółu wiernych (np. niski stan wiedzy religijnej, słabe przekonania moralne, zbyt rzadkie uczestnictwo w niedzielnej Eucharystii) albo tylko pewnych grup wiernych (np. młodzieży, dzieci, osób rozwiedzionych, grup marginesu społecznego, katolików dystansujących się od Kościoła⁶ itp.).

2. ANALIZA ZEWNĘTRZNYCH SZANS I ZAGROŻEŃ

W analizie zewnętrznych szans i zagrożeń należy – po pierwsze – postawić pytanie: kto jest sojusznikiem parafii w budowaniu więzi parafian z Bogiem i ze sobą nawzajem? Konkretnie należy zapytać, jak rodzice wywiązują się z funkcji wychowania religijnego dzieci, w jakim stopniu wspierają ich w tym dziadkowie, jak układa się współpraca z samorządem lokalnym, z dyrekcją i gronem pedagogicznym szkoły (szkół), jakie jest nastawienie mediów lokalnych do misji zbawczej Kościoła, na współpracę z jakimi organizacjami społecznymi można liczyć itp.

Po drugie, należy przeanalizować wszelkie potencjalne zagrożenia w realizacji celu, jakim jest *communio* parafialna. Warto zatem zapytać, jakie są

⁶ Por. E. SAKOWICZ, *Katolicy dystansujący się od Kościoła*, w: *Leksykon teologii pastoralnej*, red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL 2006, s. 363-366.

zagrożenia w szeroko rozumianym społeczeństwie, ile jest małżeństw rozbitych i dysfunkcyjnych w parafii, jakie media stanowią zagrożenie dla wiary parafian, jakie są lokalne organizacje destrukcyjnie wpływające na wiarę młodych i dorosłych, jakie treści i zjawiska z mediów krajowych i międzynarodowych zagrażają wierze parafian itp.

W analizie strategicznej należy koniecznie zwrócić uwagę na aktualne znaki czasu. Ich badanie i wyjaśnianie w świetle Ewangelii jest obowiązkiem Kościoła. Refleksją teologiczną nad znakami czasu zajmuje się teologia pastoralna, a zwłaszcza jeden z najnowszych jej działów – kairologia. Badanie znaków czasu obejmuje trafne rozpoznanie, interpretację teologiczną i wyprowadzenie właściwych wniosków pastoralnych. Począwszy od Soboru Watykańskiego II, badanie znaków czasu należy do uniwersalnej strategii Kościoła. Toteż dzisiaj trudno sobie wyobrazić tworzenie jakiegokolwiek planu duszpasterskiego, nawet obejmującego tylko wspólnotę jednej parafii, bez uwzględnienia aktualnych znaków czasu, ich teologicznej interpretacji oraz zastosowania wypływających z nich wniosków do działalności duszpasterskiej.

3. ANALIZA WEWNĘTRZNYCH SŁABYCH I MOCNYCH STRON ORGANIZACJI

W ramach analizy strategicznej trzeba poddać solidnej weryfikacji zasoby własne parafii. Nie ma sensu planowanie przedsięwzięć pastoralnych, których nie miałby kto wykonać. Chodzi zatem w pierwszej kolejności o przegląd zasobów personalnych parafii (proboszcz, wikariusze parafialni, inni duchowni, osoby konsekrowane, katecheci, nadzwyczajni szafarze Komunii Świętej, liderzy i członkowie zrzeseń religijnych, zasoby osobowe kół różańcowych itp.). Należy zwrócić uwagę nie tylko na wielkość kadry, lecz także na ich stan zdrowia, wiedzę, kompetencje społeczne, umiejętności praktyczne, doświadczenie życiowe itp. W ocenie możliwości kadrowych ważne są faktory: ilościowy i jakościowy. Szczególnie w kreowaniu zadań nowych albo realizowanych nowymi metodami i środkami trzeba przewidzieć uprzedzające szkolenia zarówno dla laikatu, jak i dla duchowieństwa. Bez solidnego przygotowania przynajmniej liderów teamów pastoralnych nie można się spodziewać dobrej skuteczności planowanych działań.

Działalność duszpasterska wymaga odpowiedniej bazy lokalowej oraz pewnych środków finansowych. W planowaniu trzeba zatem uwzględnić posiadane lokale, a także różnorodny sprzęt audiowizualny, wyposażenie ku-

chenne, sprzęt sportowy, środki transportu itp. Nie warto planować działalności, której nie da się w przyszłości sfinansować. Finansowanie działalności duszpasterskiej jest różne w różnych Kościołach lokalnych, ale zazwyczaj środki finansowe są mocno ograniczone. Można oczywiście starać się pozyskać sponsorów, szczególnie na konkretne akcje duszpasterskie, ale warto też szukać oszczędności. Obecnie Kościół przyjął za swoją opcję preferencyjną na rzecz ubogich i dlatego należy przedkładać raczej skromne środki działania.

W analizie słabych stron organizacji należy nie tylko je zauważyć, lecz także zastanowić się, w jaki sposób można te słabości usunąć lub wzmocnić, np. można rozbudować bazę lokalową, można kogoś z personelu wysłać na dodatkowe szkolenie, pokłócony zespół wikariuszy można próbować pogodzić, można wzmocnić poczucie wspólnoty kapłańskiej w dekanacie, niezycliwy dla Kościoła zespół pedagogów szkolnych można próbować pozyskać przez ewangelizację dla misji Kościoła itp. Również mocne strony zawsze da się jeszcze bardziej wzmocnić lub poszerzyć, np. powołać w parafii kolejne grupy religijne, nowe koła różańcowe, zorganizować więcej działań integracyjnych w parafii (pielgrzymka, bal dla seniorów, andrzejkki dla młodzieży, piknik rodzinny) itp. Najgorsze byłoby pozostawienie *status quo* słabych stron parafii bez jakiegokolwiek wysiłku zmiany tego stanu na lepszy.

III. FORMUŁOWANIE PLANU STRATEGICZNEGO DUSZPASTERSTWA DLA PARAFII

Wypracowanie planu strategicznego duszpasterstwa dla parafii jest procesem myślowym, wzmocnionym dyskusją w zespole odpowiedzialnym za przygotowanie tegoż planu. Według pastoralistów niemieckich planowanie to proces, w którym podmiot (osoba lub instytucja) poprzez świadome i systematyczne przyjęcie strategii rozwoju zobowiązuje się do osiągnięcia określonego celu⁷. Dokładniejszą definicję podaje pastoralista rodzimy, ks. M. Olszewski. W jego przekonaniu planowanie to

[...] proces myślowy, dotyczący ludzkiej aktywności, w którym na podstawie danych uzyskanych zarówno z badania przeszłości, analizowania aktualnych trendów rozwojowych, jak i przewidywalnych możliwych do realizacji działań

⁷ K. BERKEL, *Planung*, w: *Lexikon der Pastoral*, red. K. Baumgartner, P. Scheuchenpflug, t. II, Freiburg im Breisgau: Herder 2002, s. 1328.

praktycznych, wskazuje na optymalne rozwiązania, w celu osiągnięcia pozytywnych zmian zastanej rzeczywistości”⁸.

Z punktu widzenia perspektywy czasowej rozróżnia się planowanie krótkoterminowe, średnioterminowe i długoterminowe⁹. Im jest krótszy przedział czasowy planowania, tym dokładniejszych propozycji działania oczekuje się od gremiów przygotowujących plany pastoralne. Można wyróżnić dwa główne rodzaje planów: plany strategiczne, prowadzące do spełnienia misji danej organizacji, oraz plany operacyjne, określające sposoby wcielania w życie planów strategicznych.

Planowanie strategiczne jest procesem długofalowym, którego celem jest wypracowanie podstaw pod planowanie szczegółowe. W planowaniu strategicznym w parafii najważniejsza rola przypada zespołowi pastoralnemu, z proboszczem jako kierownikiem tego zespołu. Podstawą planowania strategicznego jest pewna wizja przyszłości, z której wynikają wytyczne dla określenia konkretnych celów i zadań strategicznych. Do cech dobrego planu należy kompleksowość, czyli konieczność jego realizacji z perspektywy całej organizacji; kreatywność, czyli poszukiwanie najlepszych nowatorskich rozwiązań w systemie, który obejmuje organizację i otoczenie oraz ich wzajemne relacje; oraz antycypacja, czyli wyprzedzające rozpoznanie warunków działania, problemów, zagrożeń oraz osiągniętych skutków¹⁰.

Plany operacyjne określają sposoby, metody i środki wcielania w życie planów strategicznych. Dzielą się one na plany jednorazowe, opracowywane dla uzyskania konkretnych celów, tracące swoją ważność z chwilą ich osiągnięcia, oraz plany trwale obowiązujące, które określają znormalizowany sposób postępowania w powtarzających się i przewidywalnych sytuacjach. Głównymi rodzajami planów trwale obowiązujących są wytyczne, procedury i reguły postępowania. Zarówno środki działania, jak i metody ich zastosowania są tym skuteczniejsze, im lepiej są dostosowane do przewidzianych celów oraz rozpoznanych warunków działania. Dlatego zachodzi pilna potrzeba analizy przewidywanych uwarunkowań planowanej działalności duszpasterskiej. Nie jest to łatwe zadanie, gdyż uwarunkowania zmieniają się wielokierunkowo oraz niekiedy w bardzo zróżnicowanym tempie. Częstym błędem popełnianym przez planistów jest wyobrażenie sobie przyszłości

⁸ Zob. M. OLSZEWSKI, *Planowanie duszpasterskie*, w: *Leksykon teologii pastoralnej*, s. 619.

⁹ P.M. ZULEHNER, *Pastoraltheologie*, t. IV: *Pastorale Futurologie*, Düsseldorf: Patmos 1990, s. 26.

¹⁰ M. OLSZEWSKI, *Planowanie duszpasterskie*, s. 620.

jako podobnej do tej z chwili obecnej oraz założenie, iż procesy zmian będą dokonywać się jednostajnie¹¹.

Planowanie duszpasterskie, zwłaszcza we wspólnocie parafialnej, może i powinno się stać aktem wspólnototwórczym. W planowaniu duszpasterskim spotykają się bowiem zarówno akt wiary, jak i realizacja życia w świetle wskazań wiary. Planowanie duszpasterskie powinno zatem prowadzić do duszpasterskiego i misyjnego nawrócenia, na co szczególną uwagę zwraca papież Franciszek (por. EG 25). W rzeczywistości staje się więc aktem nawrócenia. Zdaniem papieża Franciszka „parafia nie jest strukturą ułomną; właśnie dlatego, że ma wielką elastyczność, może przyjąć bardzo odrębne formy, wymagające otwarcia i misyjnej kreatywności ze strony duszpasterza i wspólnoty” (EG 28). W związku z powyższym ma wielki sens planowanie duszpasterskie w każdej konkretnej parafii, a nie przyjmowanie programów pastoralnych ogólnie ustalonych dla wszystkich parafii w diecezji. Dzięki współpracy w planowaniu jak największej liczby parafian, również ich formacja chrześcijańska oraz zaangażowanie w realizację przyjętych planów będą owocniejsze. Zdaniem papieża Franciszka należy jeszcze wiele zmienić w naszych parafiach, aby „były bliżej ludzi i stanowiły środowiska żywej komunii i uczestnictwa oraz ukierunkowały się całkowicie na misję” (EG 28).

Należy ustalić konkretną strategię dla duszpasterstwa zwyczajnego i duszpasterstwa nadzwyczajnego (specjalnego i specjalistycznego) w parafii. Jeżeli bowiem w duszpasterstwie zwyczajnym realizuje się głoszenie słowa Bożego, oddawanie czci Bogu poprzez kult i własne uświęcanie, jak też poprzez realizowanie dobroczynności chrześcijańskiej wraz z elementami kierowania wspólnotą, to duszpasterstwo nadzwyczajne odnoszące się do ludzi, którzy nie mogą korzystać z duszpasterstwa zwyczajnego, wymaga głębokich analiz sytuacji, środowiska, trendów rozwojowych oraz podejmowania adekwatnych metod i środków do realizacji konkretnego działania. Miejscem realizacji duszpasterstwa zwyczajnego jest w pierwszej kolejności parafia. Jednakże parafia nie zawsze jest w stanie sprostać oczekiwaniom wymaganiom, zwłaszcza w realizacji duszpasterstwa nadzwyczajnego, dlatego w takiej sytuacji konieczne jest wyjście ponad terytorialne i personalne możliwości poszczególnych parafii. Jest to możliwe wtedy, gdy nada się większą funkcjonalność duszpasterską instytucji kościelnej, jaką jest dekanat¹².

¹¹ R. KAMIŃSKI, *Duszpasterstwo jako działalność zorganizowana*, w: *Teologia pastoralna*, red. R. Kamiński, t. I, Wrocław–Lublin: Wydawnictwo Atla 2 2000, s. 436-437.

¹² M. OLSZEWSKI, *Planowanie duszpasterskie*, s. 622.

Niektóre formy duszpasterstwa nadzwyczajnego można skutecznie zorganizować tylko na płaszczyźnie diecezji, np. duszpasterstwo księży, osób konsekrowanych, katechetów, nauczycieli, samorządowców, służby zdrowia, policjantów itp.

IV. IMPLEMENTACJA PLANU STRATEGICZNEGO DUSZPASTERSTWA W PARAFII

To bardzo trudny, a zarazem absolutnie konieczny etap realizacji planu strategicznego duszpasterstwa w parafii. Wyznaczone poszczególnym podmiotom pastoralnym (księży, osoby konsekrowane, katecheci, liderzy i członkowie zrzeszeń religijnych) zadania mają być na tym etapie wykonane za pomocą zaplanowanych metod i środków. Ważne jest określenie horyzontu czasowego na wykonanie zadań. Musi być on z góry ustalony, z możliwością ewentualnego przedłużenia, co jednak wymaga zgody całego strategicznego zespołu pastoralnego. Ważne jest, aby punkt docelowy był jasno określony, gdyż tylko wtedy można przejść do etapu ostatniego strategii duszpasterstwa, czyli ewaluacji podjętych działań.

Planowanie duszpasterskie jest podejmowane w celu dokonania pozytywnych zmian w działalności zbawczej Kościoła. Na etapie implementacji chodzi o ich wdrożenie w praktykę duszpasterską. W obecnych uwarunkowaniach społeczno-kulturowych realizacja zadań duszpasterskich wymaga dokonania przemyślanych zmian, mających na celu pokonanie zaistniałych trudności i wskazanie nowych możliwości realizacji misji zbawczej Kościoła. Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, gdy orędzie ewangeliczne nie dociera w wystarczającym stopniu do zdystansowanych od Kościoła ludzi. Ta niewydolność może być wynikiem korzystania ze skostniałych środków duszpasterskich lub rutyny w działaniu.

Dotarcie z orędziem zbawczym do ludzi żyjących w społeczeństwie pluralistycznym wymaga zastosowania równocześnie wielu metod i środków pastoralnych. Tylko ze wzmocnioną samoświadomością Kościół może efektywnie stosować w społeczeństwie pluralistycznym stare metody i środki pastoralne oraz odpowiedzialnie otworzyć się na nowe. Tradycyjny model duszpasterstwa nie jest w stanie zaspokoić zróżnicowanych potrzeb religijnych współczesnego człowieka. Dlatego jedynie wprzęgnięcie wielu nowych metod i środków w strategię, plany i działalność duszpasterską stwarza szansę dotarcia z orędziem zbawczym do każdego człowieka.

Kościół ze swoją doktryną w zakresie wiary i moralności odbierany jest w społeczeństwie pluralistycznym jako jedna z wielu propozycji interpretujących rzeczywistość. Konkurencja na rynku światopoglądowym i możliwość wyboru systemu norm, wartości i zachowań rodzi zapotrzebowanie na pogłębianą formację chrześcijańską. Dlatego duszpasterstwo współczesne musi szukać nowych form przekazu treści wiary i umacniania przekonań religijno-moralnych katolików.

Spółeczeństwo pluralistyczne absolutyzuje rozum, pracę i sukces, co często prowadzi do manipulacji i wypaczenia sumień ludzkich. Wrażliwość dzisiejszego człowieka na sukces zawodowy i ekonomiczny nie tylko angażuje społecznie i witalnie człowieka, lecz także pośrednio utrudnia mu dostęp do świata transcendentnego (por. KDK 19). Dlatego konieczna jest troska Kościoła o pogłębianie świadomości religijnej i kształtowanie dojrzałych sumień chrześcijan. Narzędziem takiej formacji jest prawda objawiona, a formą katecheza dzieci, młodzieży i dorosłych, przepowiadanie słowa Bożego oraz kierownictwo duchowe.

Spółeczeństwo pluralistyczne kształtuje inny profil religijności niż społeczeństwo tradycyjne. Zmniejsza się krąg osób ściśle związanych z Kościołem, wzrasta zaś liczba tych, którzy tylko częściowo utożsamiają się z religią i Kościołem. Kościół nie może jednak zamknąć się na potrzeby religijne niewierzących, wątpiących i zagubionych. Sytuacja ta rodzi zapotrzebowanie na duszpasterstwo misyjne, odważniej poszukujące zagubionych ludzi i częściej sięgające po nowe środki ewangelizacji (media tradycyjne, media społecznościowe, Internet itp.)¹³.

V. EWALUACJA PLANU STRATEGICZNEGO I JEGO DOSKONALENIE NA PRZYSZŁOŚĆ

Po zakończeniu etapu implementacji stworzonego na potrzeby konkretnej parafii planu strategii duszpasterskiej należy dokonać ewaluacji przeprowadzonych działań. Jak dokonać oceny skuteczności działalności duszpasterskiej w założonym przedziale czasowym? Metodologia ewaluacji może być analogiczna do tej z pierwszego etapu, tj. analizy strategicznej. Można tu wykorzystać własne badania empiryczne lub zlecić je fachowej pracowni badań społecznych, można się oprzeć na obserwacji uczestniczącej całego

¹³ W. PRZYGODA, *Pastoralno-teologiczne kryteria planowania duszpasterskiego*, s. 216-217.

zespołu strategicznego, własne obserwacje można wzmocnić opiniami poszczególnych parafian, można też przygotować ankietę na stronie internetowej parafii i poprosić o jej wypełnienie, do pozyskania opinii młodych parafian można wykorzystać media społecznościowe itp.

Ewaluacji podlega całość podjętych działań duszpasterskich (ocena globalna), ale należy pokusić się także o ewaluację sektorową wszelkich form: 1) duszpasterstwa zwyczajnego: głoszenie słowa Bożego (kaznodziejstwo, katechizacja, rekolekcje, misje, media własne), organizacja celebracji liturgicznych (Msza św., nabożeństwa okresowe, nabożeństwa dodatkowe, adoracje i modlitwy wspólne parafian), funkcja kierownicza w parafii (komunikacja proboszcza ze współpracownikami oraz z wiernymi, funkcjonowanie kancelarii parafialnej), organizacja posługi charytatywnej w parafii; 2) duszpasterstwa nadzwyczajnego w parafii (duszpasterstwo: dzieci, młodzieży, małżeństw i rodzin, seniorów, kół żywego różańca, poszczególnych grup religijnych i zespołów apostoelskich, liturgicznej służby ołtarza, chóru i zespołów muzycznych itp.).

Celem ewaluacji nie jest popadnięcie w depresję (gdy plan strategiczny okazał się mało skuteczny) albo w euforię (gdy plan strategiczny okazał się trafny), lecz doskonalenie planu wypracowanego uprzednio lub przygotowanie całkiem nowego planu strategicznego duszpasterstwa w parafii na przyszłość. Analiza strategiczna sukcesów i porażek może – obok analizy aktualnej sytuacji społeczno-kulturowej wiernych – najlepiej przyczynić się do wypracowania lepszego planu strategicznego na kolejne lata działalności duszpasterskiej w konkretnej parafii.

VI. WNIOSKI KOŃCOWE

Przedstawiona propozycja budowania planu strategicznego działalności duszpasterskiej w parafii jest osadzona we współczesnej prakseologii, która przynajmniej na razie w niewielkim stopniu jest implementowana do organizacji duszpasterstwa w Polsce. Niektórzy sądzą pewnie, że z pomocą łaski Bożej można poradzić sobie bez żadnej strategii pastoralnej z wypełnieniem misji zbawczej. Taki pogląd wydaje się jednak nazbyt naiwny. Raczej nie należy lekceważyć ani łaski Bożej, ani możliwości, jaką daje doświadczenie innych dziedzin ludzkiej aktywności, które od dawna wykorzystują myślenie i działanie strategiczne (wojsko, marketing w handlu, *public relations*

w sprawowaniu władzy, strategia pozyskiwania ludzi do odbioru własnych mediów itp.).

Według wizji Soboru Watykańskiego II Kościół jako znak i narzędzie zbawienia oraz zgromadzenie wierzących w Chrystusa (por. KK 2) ma charakter nadprzyrodzony i rządzi się innymi prawami niż instytucje świeckie. Jednak ten sam Kościół stanowią ludzie złączeni „wiązami społecznymi, technicznymi, kulturalnymi” (KK 1). Również zwykli i niekiedy słabi ludzie stoją na czele wspólnot eklezjalnych i nimi kierują. Toteż Kościół w swojej ludzkiej rzeczywistości podlega, przynajmniej w jakimś stopniu, prawom i zasadom wypracowanym na gruncie współczesnej prakseologii.

W swojej genezie Kościół nie jest z tego świata. Ma on nadprzyrodzony depozyt, ale jego powszechna misja skierowana jest nie tylko do swoich wiernych, lecz także do całej ludzkości (KK 1). Dlatego ta dynamiczna natura Kościoła wymaga dobrze zorganizowanej działalności. Wszelkie podmioty działalności kościelnej winny troszczyć się o to, by była to działalność sprawna, skuteczna i owocna. Toteż wydaje się, że Kościół, w myśl wskazania św. Pawła: „wszystko badajcie, a co szlachetne – zachowujcie” (1 Tes 5, 21), powinien bacznie przyglądać się osiągnięciom współczesnej prakseologii i coraz odważniej z nich korzystać w praktyce duszpasterskiej.

Tymczasem wszechstronny rozwój teoretycznych i praktycznych badań z zakresu teorii organizacji i zarządzania, z jakim mamy do czynienia przynajmniej od połowy XX wieku, w Kościele pozostawał przez całe lata prawie niezauważony. Przyczyną tego stanu rzeczy był z pewnością lęk przed utratą kościelnej tożsamości instytucji po zastosowaniu wskazań nauki świeckiej. Powyższą obawę wyraził przed wielu laty ks. J. Majka, zauważając, iż

[...] cele, do jakich zmierza Kościół oraz jego wspólnoty i jakie winni realizować ludzie, postawieni na czele tych wspólnot, a także środki i metody, jak również sam styl działania władzy kościelnej jest tak odległy od celów, środków i «metod» władców i organizatorów świeckich, że przenoszenie wielu rozwiązań organizacyjnych, niezłe funkcjonujących w administracji i przemyśle, do Kościoła byłoby niebezpiecznym nieporozumieniem¹⁴.

Z faktu, że zasady wypracowane przez świeckie nauki prakseologiczne w niewystarczający sposób oddają rzeczywistość kościelną, nie wynika wcale, że nie mają one żadnego znaczenia dla praktycznej działalności Kościo-

¹⁴ J. MAJKA, *Metodologia nauk teologicznych*, Wrocław: Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, wyd. II, 1995, s. 309-310.

ła¹⁵. Już wspomniany ks. Majka zaznacza, że nie sposób pominąć dorobku z zakresu badań prakseologicznych. Wymaga on jednak, aby wcześniej wypracować teologiczną koncepcję wspólnoty religijnej oraz wolną od naleciałości historycznej koncepcję władzy w Kościele¹⁶, a dopiero wtedy korzystać z tego zasobu wiedzy praktycznej. Toteż wrocławski profesor nie tyle zabrania, co raczej przestrzega przed zbyt mechanicznym przenoszeniem teorii i hipotez prakseologicznych do teologii praktycznej w zakresie kierowania wspólnotami religijnymi. Wydaje się, że zastosowanie zasad prakseologii do instytucji kościelnych oraz ich praktycznej działalności może pomóc wypracować bardziej adekwatne i lepiej dostosowane do zmiennych warunków społeczno-kulturowych metody i środki posługi duszpasterskiej¹⁷. Powyższe rozumowanie znajduje poparcie w nauczaniu św. Jana Pawła II, który w swojej encyklice programowej podkreślił, że „Kościół jako ludzka społeczność może być także badany i określany w tych kategoriach, jakimi posługują się nauki o każdym ludzkim społeczeństwie. Jednakże kategorie te nie wystarczają” (RH 21).

Refleksji pastoralnej zawsze powinna towarzyszyć świadomość, że Kościół realizujący się przede wszystkim w wymiarze duchowym ma swoje specyficzne środki i drogi działania, które nie mogą być zastąpione przez metody i techniki wypracowane na gruncie nauk świeckich¹⁸. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że w Kościele wszyscy wierzący mają „przez Chrystusa w jednym Duchu dostęp do Ojca” (KK 4). Toteż Kościół jako pośrednik Bożej łaski musi być zawsze świadomy swojej służebnej roli względem człowieka, którego Zbawcą jest sam Bóg. Proces zbawczy człowieka dokonuje się jednak w świecie, a Bóg wszystko może wykorzystać dla dobra człowieka. Dlatego też świat, który jest środowiskiem działania Kościoła, ma niewątpliwą wpływ nie tylko na poszczególnego chrześcijanina, lecz także na sam kształt posługiwania kościelnego¹⁹. Sobór Watykański II zachęca prezbiterów, aby chętnie słuchali świeckich, „uznając ich doświadcze-

¹⁵ R. KAMIŃSKI, *Duszpasterstwo jako działalność zorganizowana*, „Roczniki Teologiczne” 38-39(1991-1992), z. 6, s. 73.

¹⁶ J. MAJKA, *Metodologia nauk teologicznych*, s. 309.

¹⁷ J. MARIAŃSKI, *Życie parafii*, Wrocław: Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej 1984, s. 7.

¹⁸ R. KAMIŃSKI, *Duszpasterstwo jako działalność zorganizowana*, „Roczniki Teologiczne”, s. 74.

¹⁹ J. SIKORSKI, *Kierowanie parafią według metody „zarządzanie przez cele”*, w: *300 lat Seminarium Duchownego w Warszawie 1682-1982*, Warszawa: Kuria Metropolitalna Warszawska 1983, s. 339.

nia i kompetencję w różnych dziedzinach ludzkiego działania, by razem z nimi mogli rozpoznać znaki czasów” (DP 9). Wydaje się, że powyższe wskazanie można również odnieść do usprawniania planu strategicznego duszpasterstwa w parafii w celu podniesienia poziomu jego skuteczności.

Duszpasterstwo jest działaniem celowym, zmierzającym do maksymalizacji powodzenia misji Kościoła w świecie. Kościół stara się być wierny swemu Założycielowi, który przyszedł na świat, „aby rozproszone dzieci Boże zgromadzić w jedno” (J 11, 52). W związku z powyższym Kościół stale musi mieć na względzie testament swego Mistrza, wyrażony w słowach: „A ja, gdy wywyższony zostanę ponad ziemię, wszystkich do siebie pociągnę” (J 12, 32). Ta maksymalizacja owocności kościelnych działań winna się realizować nie tylko w wymiarze horyzontalnym (maksymalna ilość – najlepiej „wszyscy”), lecz także w wymiarze wertykalnym (maksymalna jakość – mocna więź z osobami Bożymi i innymi ludźmi). Kościół ma bowiem dążyć „do doskonałego zjednoczenia z Oblubieńcem”, a w efekcie okazać się jako „lud zjednoczony jednością Ojca i Syna, i Ducha Świętego” (KK 4).

*

Planowanie duszpasterskie to przedsięwzięcie trudne, wymagające wiedzy zarówno pastoralnoteologicznej, ja i prakseologicznej. Ponadto bardzo przydatne jest doświadczenie duszpasterskie i wizjonerska kreatywność. Istnieją różne rodzaje planowania w Kościele, ale w każdym wypadku należy dobrze wytyczyć cele planowanego działania, które muszą być przynajmniej zbieżne z fundamentalnymi i niezbywalnymi celami Kościoła. Są dwa fundamentalne cele misji Kościoła w świecie, które należy stale mieć na względzie w planowaniu duszpasterskim: wprowadzenie ludzi we wspólnotę wertykalną z osobami Bożymi oraz budowanie horyzontalnej wspólnoty ludu Bożego. Ponieważ wejście w tę podwójną wspólnotę, a tym bardziej w niej trwanie, nie jest dane człowiekowi raz na zawsze, zadaniem Kościoła jest stała pomoc ludziom w dziele pojednania. Kościół został wyposażony we wszelkie środki potrzebne do jednania ludzi z Bogiem i ze sobą wzajemnie. Należą do nich przede wszystkim słowo Boże, sakramenty i miłość wzajemna. O tych środkach należy pamiętać podczas tworzenia planów duszpasterskich. Następnie należy gruntownie rozeznaczyć uwarunkowania zewnętrzne (znaki czasu) oraz uwarunkowania wewnętrzne (możliwości kadrowe, finansowe i lokalowe) planowanej działalności pastoralnej. Tworzenie nowych

planów pastoralnych w Kościele ma sens szczególnie wówczas, gdy zostają odkryte zaniedbane obszary pracy duszpasterskiej, które dzięki nowym metodom i środkom zostaną objęte lepszą opieką w przyszłości.

BIBLIOGRAFIA

- ASAJEWICZ Helena, Zarządzanie strategiczne, w: Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/> [dostęp: 30.01.2019].
- BERKEL Karl, Planung, w: Lexikon der Pastoral, red. K. Baumgartner, P. Scheuchenpflug, t. II, Freiburg im Breisgau: Herder 2002, s. 1328.
- GLÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY, Małżeństwa oraz dzietność w Polsce, Warszawa 2016, gus.gov.pl [dostęp: 02.11.2018].
- KAMIŃSKI Ryszard, Duszpasterstwo jako działalność zorganizowana, w: Teologia pastoralna, red. R. Kamiński, t. I, Wrocław–Lublin: Wydawnictwo Atla 2 2000, s. 423-443.
- KAMIŃSKI Ryszard, Parafia miejscem realizacji duszpasterstwa, w: Teologia pastoralna, red. R. Kamiński, t. II, Wrocław–Lublin: Wydawnictwo Atla 2 2002, s. 11-108.
- MAJKA Józef, Metodologia nauk teologicznych, wyd. 2, Wrocław: Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej 1995.
- MARIAŃSKI Janusz, Życie parafii, Wrocław: Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej 1984.
- OLSZEWSKI Mieczysław, Planowanie duszpasterskie, w: Leksykon teologii pastoralnej, red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL 2006, s. 619-622.
- PRZYGODA Wiesław, Pastoralno-teologiczne kryteria planowania duszpasterskiego, w: „Universitati serviens”. Księga pamiątkowa ku czci Księdza Profesora Stanisława Wilka SDB, red. J. Walkusz, M. Krupa, Lublin: Wydawnictwo KUL 2014, s. 211-218.
- PRZYGODA Wiesław, Struktury duszpasterskie, w: Encyklopedia katolicka, red. E. Gigilewicz [i in.], Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL 2013, t. XVIII, k. 1048-1050.
- SAKOWICZ Eugeniusz, Katolicy dystansujący się od Kościoła, w: Leksykon teologii pastoralnej, red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL 2006, s. 363-366.
- SIKORSKI Jan, Kierowanie parafią według metody „zarządzanie przez cele”, w: 300 lat Seminarium Duchownego w Warszawie 1682-1982, Warszawa: Kuria Metropolitalna Warszawska 1983, s. 339-359.
- ZULEHNER Paul Michael, Pastoraltheologie, t. IV: Pastorale Futurologie, Düsseldorf: Patmos 1990.

PLANOWANIE STRATEGICZNE
DUSZPASTERSTWA W PARAFII

Streszczenie

Parafia nie jest z ustanowienia Bożego, lecz jest wytworem Kościoła historycznego. W niej realizuje się wspólnota wierzących w Jezusa Chrystusa przez przepowiadanie słowa Bożego, życie wiarą w miłości braterskiej oraz sprawowanie Eucharystii i inne czynności liturgiczne. Nie pomniejszając elementu łaski, nieograniczonego działania samego Boga, misteryjnego charakteru misji Kościoła, można poddać analizie teologicznopastoralnej widzialną strukturę organizacyjną parafii, pokazując możliwości planowania strategicznego w celu zoptymalizowania efektów posługi duszpasterskiej. Celem tej refleksji jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak dobrze przygotować, implementować, a także ewaluować plan strategiczny w parafii? Ewaluacja nie ma na celu pomniejszania czyjejs roli w trakcie implementacji wypracowanej dla parafii strategii pastoralnej, lecz stanowi punkt wyjścia do dyskusji nad korektami starego i wypracowaniem nowego, udoskonalonego planu strategicznego dla parafii. Artykuł ma charakter przeglądowy, a jego ważnym twórczym – obok źródeł teologicznych – są opracowania z zakresu współczesnej prakseologii pastoralnej.

Słowa kluczowe: parafia; strategia duszpasterska; planowanie duszpasterskie.