

TOMASZ WIELEBSKI

Cele, sposoby, formy i środki programowania duszpasterskiego

Jan Paweł II w Liście apostolskim *Novo millennio ineunte* z 2001 r. napisał: *Trzeba, aby program zawarty w Ewangelii i w żywej Tradycji (...) znalazł wyraz we wskazaniach duszpasterskich dostosowanych do sytuacji każdej wspólnoty (...). Właśnie w Kościołach lokalnych można określić konkretne elementy programu – cele i metody pracy, zasady doskonalenia duszpasterzy i ich współpracowników, sposoby poszukiwania potrzebnych środków – dzięki którym orędzie Chrystusa może docierać do ludzi, kształtować wspólnoty (...). Usilnie zachęcam Pasterzy Kościołów partykularnych, aby z pomocą różnych środowisk Ludu Bożego z ufnością wytyczali etapy przyszłej drogi, uzgadniając zamierzenia poszczególnych wspólnot diecezjalnych z Kościołami sąsiednimi oraz z całym Kościołem powszechnym (NMI 29).*

W przywołanym dokumencie Ojciec Święty zwrócił uwagę na konieczność *wytyczania etapów przyszłej drogi*. Takim wytyczaniem etapów jest programowanie duszpasterskie, które stanowi *jeden z etapów działalności duszpasterskiej Kościoła rozumianej jako działalność zorganizowana*¹. Pragniemy zastanowić się nad tym, jakie są cele tego programowania, przy pomocy jakich sposobów (metod) możemy je realizować, jakich powinniśmy używać form i z jakich korzystać środków.

¹ Według ks. prof. Ryszarda Kamińskiego (KUL), *duszpasterstwo to zorganizowana działalność zbawcza Kościoła urzeczywistniająca w służbie człowieka zbawcze dzieło Chrystusa przez głoszenie słowa Bożego, liturgię, posługę pasterską i świadectwo życia chrześcijańskiego*. Zob. R. Kamiński: *Duszpasterstwo*. W: *Leksykon teologii pastoralnej*. Red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski. Lublin 2006 s. 201.

Chociaż Kościół jako znak i narzędzie zbawienia (KK 48) ma charakter nadprzyrodzony i religijny oraz rządzi się innymi prawami niż instytucje świeckie, to składa się on, jako organizacja, z kierujących nim ludzi. W pewien sposób podlegają oni zasadom organizacji i zarządzania, z których możemy również roztropnie skorzystać².

Punktem wyjścia w naszych rozważaniach będzie ukazanie procesu programowania, zwanego w teorii organizacji i zarządzania planowaniem, jako elementu działalności zorganizowanej. Następnie wskażemy na istotę programowania kościelnego, zwracając uwagę na to, jak ono jest i może być realizowane na różnych poziomach życia Kościoła (ogólnokrajowego, diecezjalnego, parafialnego) z wykorzystaniem wybranych elementów teorii organizacji i zarządzania. Na końcu przedstawimy wnioski i postulaty.

I. Planowanie jako element procesu zarządzania organizacją

Przez większą część naszego życia jesteśmy członkami formalnych bądź nieformalnych organizacji. Powstają one i istnieją dzięki jakiejś grupie ludzi, którzy dostrzegają korzyści wynikające ze wspólnego działania zmierzającego do osiągnięcia wspólnego celu (celów). Aby osiągnąć ów cel, na czele tych organizacji powinni stanąć odpowiednio uzdolnieni i merytorycznie przygotowani kierownicy, którzy będą nimi właściwie kierowali, czyli zarządzali. Proces zarządzania organizacjami obejmuje zasadniczo zestaw czterech typów (etapów) działań: *planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie* (kierowanie ludźmi) i kontrolowanie³. Trzeba podkreślić, że te działania, składające się na proces zarządzania organizacją, ujmujemy w kontekście następstwa logicznego, a nie czasowego.

Czym jest planowanie? Jest ono procesem polegającym na wytyczeniu celów organizacji i określeniu sposobów ich najlepszej realizacji. Planowanie wiąże się z podejmowaniem decyzji obejmujących wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości.

² Problematykę wykorzystania wskazań teorii organizacji i zarządzania do budowania modeli działalności duszpasterskiej i ich urzeczywistniania w codzienności podejmowali już – J. Mariński: *Życie parafii*. Wrocław 1984; R. Kamiński: *Duszpasterstwo jako działalność zorganizowana*. W: *Teologia pastoralna*. T. 1. *Teologia pastoralna fundamentalna*. Red. R. Kamiński. Lublin 2000 s. 423–443; J. Sikorski: *Kierowanie parafią według metody »zarządzanie przez cele«*. „Warszawskie Studia Teologiczne”. T. 1: 1983 (300 lat Seminarium Duchownego św. Jana Chrzciciela w Warszawie 1682–1982) s. 339–359.

³ Chociaż podejmowanie decyzji jest najbardziej związane z funkcją planowania, to jest też częścią organizowania, przewożenia i kontrolowania. Zob. R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 1997 s. 36–45, 267.

Dla skuteczności działania organizacji kluczowe znaczenie mają postawione cele. Cele w organizacji zapewniają poczucie kierunku, wpływają na koncentrację wysiłków (ustalenie priorytetów), wyznaczają plany długo-, średnio- i krótkoterminowe, pomagają w ocenie osiągniętych postępów (element kontrolowania).

Aby osiągnąć postawione cele, potrzeba odpowiednich zasobów. Wszelkie organizacje, nastawione na przynoszenie zysku lub nie stawiające sobie takiego celu, wykorzystują kombinacje zasobów ludzkich (uzdolnienia kierownicze i siła robocza), finansowych (kapitał), rzeczowych (surowce, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz sprzęt) i informacyjnych (dane potrzebne do podejmowania decyzji)⁴.

Ważną rolę w zarządzaniu organizacjami odgrywają plany. Nie istnieje jednoznaczna, przyjmowana przez wszystkich, ich klasyfikacja. W zależności od przyjętego kryterium wyróżnia się różne rodzaje planów. Dla naszych potrzeb zwrócimy uwagę tylko na kryterium związane z charakterem planu i horyzontem czasu planowania.

Jeżeli chodzi o kryterium związane z charakterem planu, to zasadniczo wyróżniamy plany strategiczne, taktyczne i operacyjne. Plany strategiczne są długofalowe, formułowane bardziej ogólnie, dotyczą organizacji w szerszym zakresie, wytyczają zasadnicze kierunki działania i określają ogólne cele organizacji. Plany taktyczne są opracowane dla realizacji określonych części planów strategicznych i koncentrują się na konkretnych sprawach. Z kolei plany operacyjne dotyczą mniejszych organizacji, określają szczegółowo zadania i działania oraz sposób wcielenia w życie planów strategicznych⁵. Wszystkie plany prowadzą do spełniania misji organizacji (główny cel jej istnienia).

Jeżeli chodzi o kryterium horyzontu czasu planowania, to wyróżniamy plany długo-, średnio- i krótkookresowe. Plany długookresowe (strategiczne) koncentrują się na okresie wielu lat (pięć i więcej), plany średniookresowe (taktyczne) dotyczą na ogół okresu od jednego roku do pięciu lat, natomiast plany krótkookresowe (operacyjne) obejmują okres do jednego roku⁶.

Jaki powinien być dobry plan? Do cech dobrego planu należą między innymi: wewnętrzna spójność i zgodność z celami instytucji, celowość, wykonalność,

⁴ Tamże, s. 37.

⁵ A. Koźmiński: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa 1996 s. 224–225.

⁶ R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, dz. cyt., s. 208–209.

elastyczność, zgodność wewnętrzna, odpowiednia szczegółowość, terminowość, racjonalność i komunikatywność⁷.

W trakcie ustalania celów i planowania mogą pojawić się bariery (przeszkody) utrudniające cały proces. Do głównych barier zaliczamy między innymi: niechęć do ustalania celów, ustawienie niewłaściwych celów, opór wobec zmian. Niechęć do ustalania celów wiąże się z brakiem wiary w sukces lub obawą przed niepowodzeniem. Ustawienie niewłaściwych celów to między innymi położenie zbyt wielkiego nacisku na ilościowe lub jakościowe mierniki powodzenia. Opór wobec zmian wiąże się z koniecznością zmian w organizacji, co pociąga za sobą różne konsekwencje.

Aby przezwyciężyć wspomniane bariery, potrzeba zrozumienia znaczenia celów i planów przez wszystkich członków organizacji, dobrej komunikacji i współuczestnictwa, spójności, przeglądu i aktualizacji.

W celu ułatwienia procesu wyznaczania celów i planowania trzeba dobrze rozpoznawać podstawowe zadania i mieć świadomość, że są tego pewne granice. Planowanie nie jest panaceum na wszystkie problemy ani żelaznym zestawem procedur, których należy przestrzegać za wszelką cenę. W miarę upływu czasu trzeba się liczyć z pewnymi poprawkami i korektami. Wszyscy uczestnicy procesu ustalania celów i planowania powinni mieć świadomość nadrzędnej strategii organizacji i uczestniczyć od samego początku w opracowywaniu celów i planów. Jest to ważne dlatego, że ludzie bardziej są przekonani do planów, które sami współtworzyli. Należy też zapewnić poziomą i pionową spójność celów. Spójność pozioma oznacza potrzebę ustalenia niesprzecznych celów w przekroju całej organizacji, a spójność pionowa wiąże się z ustalaniem celów na różnych szczeblach – strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Ze względu na to, że ustalanie celów i planowanie są procesami dynamicznymi, muszą być one poddawane regularnym przeglądom i aktualizacji⁸.

Przy ustalaniu celów i planowaniu ważną rolę odgrywa dobra komunikacja i współuczestnictwo. Komunikacja jest procesem przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej. Proces komunikowania składa się z kodowania treści przez nadawcę i przekazywania jej jednemu lub kilku odbiorcom, którzy otrzymują wiadomość, a następnie rozszyfrowują jej treść. W procesie dwustronnego komunikowania się czynności te powtarzają się, przy czym role nadawcy i odbiorcy ulegają zakłóceniu. Cały proces na dowolnym odcinku może zostać zaburzony przez różne czynniki (szumy). Istnieje duża różnorodność form komuniko-

⁷ T. P s z c z o ł o w s k i: *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław 1978 s. 160–161.

⁸ R. W. G r i f f i n: *Podstawy zarządzania organizacjami*, dz. cyt., s. 221–224.

wania się w organizacji. W układzie pionowym komunikacja może odbywać się między przełożonymi i podwładnymi, zarówno w górę jak i w dół, chociaż na ogół bardziej wskazana jest komunikacja obustronna. Komunikacja w poziomie obejmuje osoby na równorzędnych stanowiskach. Kierowanie procesem komunikacji wymaga rozpoznania barier skutecznej komunikacji (cechy odbiorcy, przeładowanie informacją, niejednoznaczność sformułowań) i zrozumienia, jak mogą być one przezwyciężone⁹.

Ważnym elementem wszelkiej działalności kierowniczej, szczególnie w procesie planowania, jest podejmowanie decyzji, będące aktem wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu. Proces ten obejmuje rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej, zdefiniowanie alternatywnych wariantów, wybór najlepszego rozwiązania i jego wdrożenie w życie. Potrzebne jest też śledzenie i ocena skuteczności wdrożonego działania.

W coraz większej liczbie organizacji ważne decyzje są podejmowane nie przez jednostki, ale przez grupy. Wśród tych grup wyróżniamy grupy interaktywne, delfickie i nominalne. Najbardziej rozpowszechnioną formą grupowego podejmowania decyzji są grupy interaktywne, których członkowie spotykają się, rozmawiają, spierają się, uzgadniają i uzasadniają najlepsze rozwiązania. Korzystne w tej metodzie jest to, że wzajemne oddziaływanie członków grupy inspirowane nowe pomysły i sprzyja porozumieniu. Metoda grupy delfickiej zakłada zwrócenie się o opinię do grupy niekontaktujących się ze sobą, niezależnych od siebie ekspertów, a następnie powiązanie i „uśrednienie” otrzymanych poglądów. Inną formą (techniką) podejmowania decyzji jest grupa nominalna, w której nie ma co prawda możliwość dyskusji, jak w grupie interaktywnej, ale jej uczestnicy spotykają się i przedstawiają pomysły na rozwiązanie problemu. Są one zapisane na tablicy w pomieszczeniu, gdzie zbiera się grupa. Później dopiero ma miejsce dyskusja i członkowie grupy głosują, zwykle przez przypisanie odpowiedniej rangi poszczególnym wariantom.

Grupowe podejmowanie decyzji ma swoje zalety, jak i wady. Do zalet zaliczamy to, że w grupie można zgromadzić większą liczbę informacji („co dwie głowy, to nie jedna”), reprezentowane są różne poziomy wykształcenia, doświadczenia zawodowego i punktów widzenia. Jest też wyższy stopień akceptacji podjętej decyzji. Do wad zaliczamy między innymi pojawianie się, wynikających z niezdecydowania, decyzji niekompromisowych oraz zdominowanie grupy przez jedną osobę. Może też dojść do zjawiska myślenia grupowego, w którym pragnienie uzyskania konsensusu i spójności przeważa nad pragnieniem wypracowania możliwie najlepszych decyzji¹⁰.

⁹ Tamże, s. 552–579.

¹⁰ Tamże, s. 286–290.

Ważnym elementem konstrukcyjnym struktury organizacyjnej jest problematyka układu władzy w organizacji i uprawnień decyzyjnych. Osoby sprawujące stanowiska kierownicze stają przed problemami delegowania władzy i decentralizacji. Delegowanie jest związane z powierzaniem przez kierownika innym osobom część swoich obowiązków i uprawnień. Wiąże to się z przydzieleniem obowiązków, uprawnieniem do wykonania powierzonej pracy i przekazaniem odpowiedzialności za uzyskanie pewnych wyników. Podobnie jak pojedyncze osoby mogą przekazywać swoją władzę innym, również w całych organizacjach może następować proces decentralizacji, czyli systematycznego delegowania władzy i autorytetu formalnego na menedżerów niższego i średniego szczebla. Organizacja zdecentralizowana to taka, w której uprawnienia decyzyjne i autorytet są delegowane możliwie najdalej wzdłuż linii hierarchicznej podległości. Z kolei w strukturze scentralizowanej, uprawnienia decyzyjne i autorytet są zachowywane na dwóch wyższych szczeblach władzy.

Problematyka układu władzy w organizacji i uprawnień decyzyjnych wiąże się ściśle ze sposobem sprawowania tej władzy, które jest oddziaływaniem na zachowania innych ludzi, przywództwa w organizacji. Wiąże się ono z pewnymi szczególnymi cechami i zachowaniami osób, którym inni są skłonni zaufać i podporządkować się. Źródła przywództwa mogą być różne: formalna pozycja w hierarchicznej strukturze organizacji, uczucie, kompetencje fachowe i wiedza, osobowość, charyzma¹¹. Dobrze byłoby, aby u źródeł sprawowanego przywództwa w organizacji znajdowały się te wszystkie elementy.

Mówiąc o sposobie sprawowania przywództwa w organizacji, trzeba zwrócić uwagę na styl kierowania. Teoretycy organizacji i zarządzania skonstruowali, w oparciu o stopień swobody, inicjatywy i działania osób podległych lub na podstawie przyjętej ingerencji przełożonych, wiele klasyfikacji stylów kierowania¹². Nie wchodząc w szczegóły, można powiedzieć, że najogólniej wyróżnia się styl autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący oraz różnorakie ich odmiany. Kierownik autokrata sam ustala cele grupy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia, dokonuje podziału pracy i oddziałuje głównie przez polecenia i kary. Kierownik demokrata zachęca grupę do podejmowania decyzji dotyczących celów, zadań i ich podziału wśród uczestników. Eliminując bariery komunikacyjne, często kontaktuje się ze współpracownikami i uczestniczy w pracach zespołu. Z kolei kierownik nieingerujący pozostawia członkom grupy dużą swobodę nie motywując, kontrolując i nie podejmując samemu decyzji, co rodzi u członków grupy frustracje i nie sprzyja realizacji celów organizacji. Trzeba podkreślić, że nie istnieje

¹¹ A. K o ź m i ń s k i: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, dz. cyt., s. 422–423.

¹² J. M a r i a ń s k i: *Życie parafii*, dz. cyt., s. 74–76; A. K o ź m i ń s k i: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, dz. cyt., s. 426–427.

jeden uniwersalny styl kierowania efektywny w każdej sytuacji – w zależności od sytuacji kierowniczej potrzeba wyboru właściwego jego odcienia¹³.

Ważnym elementem procesu zarządzania jest *organizowanie*, czyli decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zespołów organizacji. Obejmuje ono projektowanie i grupowanie stanowisk pracy, ustalanie stosunków podporządkowania, rozkład pracy, koordynację działań i zróżnicowanie stanowisk. W ramach różnicowania stanowisk wymienia się stanowiska liniowe i sztabowe. Pierwsze, to stanowiska na bezpośredniej linii podporządkowania, odpowiedzialne za osiąganie celów organizacji, zaś stanowiska sztabowe służą fachową wiedzą, radą i wsparciem stanowiskom liniowym¹⁴.

Ze względu na przyjęte zasady określające relacje między kierownikami i pracownikami wykonawczymi oraz kierownikami wyższych i niższych szczebli, rozróżniamy struktury liniowe, funkcjonalne i liniowo-sztabowe. W strukturach liniowych obowiązuje zasada jedności rozkazodawstwa, w myśl której każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, który ponosi odpowiedzialność za całokształt kierowanej komórki. W strukturze funkcjonalnej następuje zerwanie z zasadą jedności rozkazodawstwa oraz oparcie się na zasadzie specjalizacji w zakresie funkcji kierowniczych. Podwładny posiada kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewien aspekt zarządzania. Efektywne zarządzanie w ramach tej struktury wymaga ścisłej współpracy wyspecjalizowanych kierowników. W strukturach liniowo-sztabowych dąży się do jednoczesnego wykorzystania obu wspomnianych wyżej zasad, czyli jedności rozkazodawstwa oraz specjalistycznego wsparcia dla zarządzania, które polega na korzystaniu z pomocy stanowisk i komórek sztabowych. One zbierają informacje, nawiązują problemy, opiniują, doradzają, opracowują warianty decyzji. Wydaje się, że decyzja podjęta przez kierownika po konsultacji ze sztabami jest jednym z najlepszych rozwiązań¹⁵.

Ważną rolę w procesie działalności zorganizowanej odgrywa proces kontrolowania, który jest regulacją działań organizacji w taki sposób, aby ułatwić osiągnięcie jej celów. Nie można widzieć procesu kontroli tylko jako ostatniego etapu działalności zorganizowanej, ale powinien on przewijać się na wszystkich jej etapach¹⁶. Proces kontroli w sposób szczególny musi być ściśle powiązany z procesem planowania, gdyż chodzi o ustalanie możliwych do realizowania celów¹⁷.

¹³ Tamże, s. 428–430.

¹⁴ R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, dz. cyt., s. 347–356.

¹⁵ A. Kozmiński: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, dz. cyt., s. 364–366.

¹⁶ J. Mariański: *Życie parafii*, dz. cyt., s. 168.

¹⁷ R. W. Griffin, dz. cyt., s. 603.

Kontrola jest skierowana na zasoby finansowe, rzeczowe, ludzkie i informacyjne. Proces ten obejmuje cztery podstawowe etapy: ustalenie norm oczekiwanych osiągnięć, mierzenie faktycznych wyników, porównanie wyników z normami i podjęcie stosownych działań. Istnieją dwie podstawowe formy kontroli organizacyjnej: kontrola biurokratyczna i angażująca pracowników. Każda reprezentuje pewien typ skrajny, a większość organizacji stosuje jakąś pośrednią formę kontroli organizacyjnej¹⁸.

Przedstawiliśmy w skrócie wybrane elementy zarządzania organizacjami, skupiając się na procesie planowania i podejmowania decyzji, na układzie władzy w organizacjach, uprawnieniach decyzyjnych i stanowiskach liniowych i sztabowych. Zwróciliśmy też uwagę na znaczenie realizowanego na różnych etapach działalności zorganizowanej procesu kontrolowania. Chociaż nie można zbyt szeroko lub mechanicznie przenieść zasad teorii organizacji i zarządzania do programowania duszpasterskiego, to jednak nic nie stoi na przeszkodzie, aby niektóre z nich wykorzystać do podejmowanych działań. Jest to zgodne z nauczaniem Jana Pawła II, który napisał, że *Kościół jako ludzka społeczność może być badany i określany w tych kategoriach, jakimi posługują się nauki o każdym ludzkim społeczeństwie. Jednakże kategorie te nie wystarczają* (RH 21).

II. Programowanie duszpasterskie

Na początku rozważań stwierdziliśmy, że programowanie duszpasterskie jest jednym z etapów działalności duszpasterskiej Kościoła rozumianej jako działalność zorganizowana. Z kolei mówiąc o planowaniu w organizacjach, zwróciliśmy uwagę na to, że planowanie wiąże się z wytyczeniem celów organizacji i określeniem sposobów (środków) ich najlepszej realizacji.

Co jest głównym celem planowania kościelnego? Jest nim *urzeczywistnianie zbawczego dzieła Chrystusa w kierunku wewnętrznej przemiany człowieka, tak w wymiarach indywidualnych, jak wspólnotowych*. Wszelkie plany działania i szczegółowe dyrektywy muszą być dostosowane do wymagań realizacji tego zasadniczego celu. Cel główny (wzrost w wierze, nadziei i miłości) nie poddaje się bezpośredniemu planowaniu i nie jest prostym skutkiem działań duszpasterskich (zależy od łaski Boga)¹⁹. Można tylko planować cele pośrednie, czyli działania prowadzące do realizacji celu głównego. Planowanie duszpasterskie podejmuje się w celu dokonywania pozytywnych zmian istniejącej rzeczywistości. W programowaniu duszpasterskim należy wziąć pod uwagę aktualną sytuację dusz-

¹⁸ Tamże, s. 610–611.

¹⁹ J. Mariański, dz. cyt., s. 32.

pasterską i jej analizę naukową, przeprowadzoną w świetle wiary (odczytanie znaków czasu)²⁰.

Pytając o sposoby, czyli metody programowania duszpasterskiego, winniśmy najpierw ustalić, co rozumiemy przez pojęcie metoda? Metoda to świadomie i systematycznie stosowany sposób skutecznego, racjonalnego działania, prowadzący do osiągnięcia jakiegoś celu. Programowanie duszpasterskie, oprócz otwarcia się na działanie Ducha Świętego, musi być działaniem racjonalnym, dobrze przemyślanym, związanym z poprawną wizją teologiczną Kościoła, uwzględniającym główny cel jego istnienia (pośrednictwo zbawcze) i znaki czasu²¹.

Programowanie duszpasterskie powinno dokonywać się w logicznie następujących po sobie etapach. Jakie zatem są etapy programowania duszpasterskiego? Socjologowie z Louvain, Francois Houtard i jego współpracownik Walter Goddijn, wyodrębnili pięć niezbędnych etapów planowania duszpasterskiego: *poznanie świata*, w którym należy ewangelizować wraz z poznaniem konkretnych stosunków zachodzących między Kościołem a tym światem (jest to tzw. etap socjoreligijny), *teologiczna refleksja* o misji Kościoła w konkretnym świecie; *ulożenie programu ewangelizacji*, ze wskazaniem zasadniczych punktów orientacji pastoralnej, w oparciu o wyniki poprzednich dociekań (w tym wyniki badań socjologicznych); *wypracowanie planu ewangelizacji*, ze ścisłym określeniem jego poszczególnych etapów i podziałem odpowiedzialności; *okresowa rewizja planu*²².

Sytuując się w tym nurcie rozważań, ks. prof. Władysław Piwowski wyróżnił w planowaniu duszpasterskim trzy etapy: etap wypracowania aktualnych modeli teologicznych (kierunkują one działania duszpasterskie), etap tworzenia imperatywów i etap formowania programów działań. Dla ks. Piwowskiego aktualny model teologiczny jest pewnym wzorem wypracowanym przez pastoralistę zbiorowego (chodzi o krajowy, prowincjonalny lub diecezjalny instytut pastoralny) dla poszczególnych chrześcijan i wspólnot chrześcijańskich, w opar-

²⁰ M. Olszewski: *Planowanie duszpasterskie*. W: *Leksykon teologii pastoralnej*, dz. cyt., s. 621.

²¹ W nauczaniu Konstytucji duszpasterskiej o Kościele w świecie współczesnym *Gaudium et spes* II Soboru Watykańskiego znajdujemy wezwania do badania znaków czasów i wyjaśniania ich w świetle Ewangelii (KDK 3–4). Dokument podejmując idee znaków czasu podkreśla, że *sprawą całego Ludu Bożego, zwłaszcza duszpasterzy i teologów, jest wsluchiwać się z pomocą Ducha Świętego w różne głosy współczesności, rozróżniać je i tłumaczyć oraz osądzać w świetle słowa Bożego, aby Prawda objawiona mogła być ciągle coraz głębiej odczuwana, lepiej rozumiana i stosowniej przedstawiana* (KDK 44). Do tego zadania wezwani są wszyscy uczniowie Chrystusa, a więc współpracujący ze sobą duchowni i świeccy (DK 9).

²² F. Houtard, W. Goddijn: *Duszpasterstwo całościowe i planowanie duszpasterstwa*. „Concilium”. Międzynarodowy Przegląd Teologiczny. Wybór artykułów nr 1–10 (1965–1966). Poznań–Warszawa 1968 s. 176.

ciu o podstawowe dyscypliny teologiczne i nauki humanistyczne. Modele teologiczne stanowią podstawę do opracowania imperatywów i programów działania. Imperatyw pastoralny jest to zespół dyrektyw (nakazów i zaleceń) odnoszący się do realizacji modeli teologicznych w określonym miejscu i czasie. Programy działania są to merytorycznie i metodycznie zaplanowane etapy urzeczywistnienia modeli teologicznych²³.

Zwróćmy uwagę na fakt, że w wyodrębnionych przez przywoływanych socjologów etapach programowania duszpasterskiego zostały uwzględnione wyniki badań socjologicznych. Wydaje się, że obecnie nie ma już wątpliwości co do wykorzystywania badań socjologicznych (nie tylko religijności) w diagnozowaniu sytuacji, w której działa Kościół i ukazywaniu pewnych wymiernych owoców jego działalności oraz wytyczaniu kierunków pracy na przyszłość. Nauczanie II Soboru Watykańskiego wzywa duszpasterzy do korzystania z badań socjologicznych prowadzonych przez instytuty socjologii pastoralnej (KDK 62; DB 16–17). Z kolei Jan Paweł II w Adhortacji apostolskiej *Familiaris consortio* pisze o docenieniu badań socjologicznych oraz statystycznych przez Kościół, o *ile okazują się pożyteczne dla uchwycenia kontekstu historycznego, w którym ma on rozwijać działalność pasterską* (FC 5), natomiast w Adhortacji apostolskiej *Pastores dabo vobis* wskazuje na socjologię pomagającą w *głębszym zrozumieniu człowieka wobec zjawisk i kierunków rozwoju społecznego* (PDV 52).

Jeżeli chodzi o wykorzystanie wyników badań socjologicznych w teologii pastoralnej, to znane są dwa paradygmaty działań: paradygmat kard. J. Cardijana (1882–1967) oraz G. Cerianiego (1906–1974). Według paradygmatu J. Cardijana, wyrażającego się w triadzie: widzieć, oceniać, działać (znalazł on potwierdzenie w encyklice Jana XXIII *Mater et Magistra* 236), trzeba najpierw rozpoznać poprawnie zjawisko, o którym się mówi (tutaj sięgniemy do wyników badań), następnie dokonać jego oceny w świetle kryteriów teologicznych, aby wreszcie wyprowadzić wnioski pastoralne dla działalności Kościoła. Z kolei paradygmat G. Cerianiego wyrażany jest w formie sylogizmu praktycznego, w którym przesłanki większej dostarcza teologia, przesłanki mniejszej socjologia lub psychologia, a wniosek, ze względu na przesłankę większą, ma charakter teologiczny. Najpierw ukazuje się jakiś wycinek działalności pastoralnej Kościoła w ujęciu normatywnym, następnie w ujęciu realizowanym (na tym etapie sięgamy do wyników badań socjologicznych zinterpretowanych teologicznie), aby dojść do wniosków pastoralnych (ujęcie postulowane)²⁴.

²³ W. Piwo w a r s k i: *Socjologia religii a teologia pastoralna i duszpasterstwo*. W: *Z badań nad religijnością polską. Studia i materiały*. Red. W. Piwo w a r s k i, W. Z d a n i e w i c z. Poznań–Warszawa 1986 s. 85–88.

²⁴ W. P r z y g o d a: *Model pastoralny*. W: *Leksykon teologii pastoralnej*, dz. cyt., s. 516.

Nawiązując do teorii zarządzania, można powiedzieć, że wyniki badań socjologicznych należą do zasobów informacyjnych, niezbędnych do skutecznego podejmowania działań, w tym działań planistycznych. Jak już wspomniano, do zarządzania w organizacjach potrzebne są też zasoby ludzkie, pieniężne i rzeczowe.

Jeżeli chodzi o zasoby ludzkie, to trzeba podkreślić, że do przygotowywania programu duszpasterskiego konieczne jest, z uwzględnieniem zasady pomocniczości²⁵, włączanie jak największej liczby właściwie uformowanych wiernych świeckich, wśród których nie może zabraknąć również socjologów i znawców problematyki teorii i zarządzania.

Dekret o posłudze i życiu kapłanów *Presbyterorum ordinis* II Soboru Watykańskiego apeluje do prezbiterów, aby chętnie słuchali świeckich i uznawali ich doświadczenia i kompetencje w różnych dziedzinach ludzkiego działania (zob. DK 9). Nie chodzi tylko o to, że współuczestnictwo w tworzeniu planów przekłada się później na zaangażowanie w ich realizację, ale o uwzględnienie faktu, że podmiotem działalności duszpasterskiej Kościoła są wszyscy, włączeni do niego na mocy chrztu, wierni. Trzeba nieustannie odchodzić od klerykalistycznej wizji Kościoła i w praktyce realizować nauczanie II Soboru Watykańskiego mówiące, że Kościół jest wspólnotą urzędów i charyzmatów (KK 4). Tak więc tworząc program duszpasterski, potrzeba aktywnego udziału krajowych i diecezjalnych duszpasterstw specjalnych i specjalistycznych, teologów różnych specjalności, członków instytutów pastoralnych, rektorów wyższych seminariów duchownych, wydziałów duszpasterskich, diecezjalnej rady duszpasterskiej i rady

²⁵ Zasada pomocniczości (subsidiarności), obok zasady solidarności i dobra wspólnego, jest jedną z podstawowych zasad kształtujących życie społeczne. Wskazuje ona na pomocnicze działanie większych organizmów społecznych na rzecz jednostek i mniejszych grup społecznych. Papież P i u s XII wskazał na możliwość zastosowania tej zasady w działalności Kościoła, podkreślając, że odnosi się także do jego życia, bez naruszania hierarchicznej struktury. Odnosi się ją zarówno do Kościoła rozumianego w całościowej postaci, jak i funkcjonowania w jego ramach określonych struktur pośrednich.

W pierwszym przypadku chodzi o to, że chociaż hierarchiczna struktura Kościoła budowana z góry do dołu, pozostaje niepodważalna, to jednak soborowe ujęcie Kościoła wskazuje na służebny charakter urzędów w Kościele. W tym świetle z. p. jawi się jako wyznacznik procesu decentralizacji w Kościele, która domaga się przekazywania przez organy władzy centralnej kompetencji administracyjnych organom władzy Kościołów lokalnych. W drugim przypadku chodzi o rozwijanie takich struktur w ramach organizacji kościelnej, które umożliwią jego członkom aktywny, odpowiedzialny udział w jego życiu.

Odniesienie z. p. do Kościoła związane jest z decentralizacją życia kościelnego, dowartościowaniem kolegialności, promocją działań laikatu oraz funkcjonowaniem w Kościele opinii publicznej. Zob. K. Ś w i ę s: *Pomocniczości zasada*. W: *Leksykon teologii pastoralnej*, dz. cyt. s. 644–647.

kapłańskich, kapłanów odpowiedzialnych za permanentną formację prezbiterów, członków rad parafialnych²⁶.

Mówiąc o zasobach ludzkich, a więc również o formach tworzenia programu duszpasterskiego, trzeba zwrócić uwagę na problematykę dialogu między teoretykami i praktykami duszpasterstwa. Program duszpasterski jest pewnego rodzaju teorią działalności kościelnej, która budując pewne modele, ma wpływać na kształtowanie praktyki działania. Wzajemny stosunek teorii i praktyki działania jest stosunkiem obustronnego działania na siebie. Teoria zawierająca normatywne założenia, uzasadniające i wyjaśniające warunki realizacji, potrzebuje sprawdzenia w praktyce kościelnej. Nie można przeciwstawiać teorii i praktyki działania – one stanowią dwubiegunową i zróżnicowaną jedność²⁷.

Szukając przyczyn nierealizowania przez część duszpasterzy i wiernych świeckich programów duszpasterskich, trzeba wskazać na to, że w ich przekonaniu bywały one nieraz zbyt oderwane od rzeczywistości, jak też nie zawierały konkretnych, uwzględniających specyfikę różnych parafii i środowisk (parafia miejska i wiejska) przykładów realizacji ogólnych wskazań. Brakowało też i brakuje nieraz stworzenia możliwości komunikowania przez tzw. dół, jak one odbierają propozycje zawarte w programach duszpasterskich. Proces komunikacji musi być procesem dwukierunkowym z góry na dół i z dołu do góry. Jeżeli nawet jest możliwość przekazywania sygnałów zwrotnych, ale żadne z nich nie są uwzględniane, to automatycznie odbiorcy programów zamykają się na ich treści.

Mówiąc o programowaniu duszpasterskim należy zwrócić uwagę na, wiążące się z problematyką układu władzy w organizacji i uprawnień decyzyjnych, zagadnienie centralizacji i decentralizacji oraz działania ciał doradczych. Z ustanowienia Chrystusa Kościół jest hierarchiczny. Używając terminu z teorii zarządzania, możemy powiedzieć, że podstawową formą struktury organizacyjnej Kościoła jest system liniowy, w którym istnieje trójstopniowa piramida władzy: papież – biskup – proboszcz. Biskup diecezjalny jest osobą mającą powierzona od papieża władzę kierowniczą w danej diecezji. Z kolei proboszcz sprawuje władzę kierowniczą nad powierzona sobie parafią. Organizacja liniowa domaga się uzupełnienia w postaci organizacji sztabowej. Rozbudowana po II Soborze Watykańskim kolegialna struktura sprawowania władzy w Kościele jest odejściem od klasycznej organizacji liniowej ku organizacji liniowo-sztabowej. Takimi „sztabami” doradczymi w Kościele są między innymi instytucje synodu

²⁶ Komisja Duszpasterstwa Konferencji Episkopatu Polski: *Kościół niosący Ewangelię nadziei. Program duszpasterski Kościoła w Polsce na lata 2006–2010. Bądźmy uczniami Chrystusa. Rok 2007/2008*. Red. Sz. Stulikowski. Poznań 2007 s. 9–10.

²⁷ R. Kamiński: *Duszpasterstwo jako działalność zorganizowana*, dz. cyt., s. 425–428.

biskupów, konferencje biskupów, synody, rady kapłańskie i duszpasterskie działające na poziomie diecezji czy rady parafialne. Wszystkie przywoływane sztaby mają do odegrania bardzo ważną rolę w programowaniu duszpasterskim. Jest rzeczą oczywistą, że ostateczną decyzję podejmuje na odpowiednim poziomie strukturalnym biskup lub proboszcz. Wydaje się jednak że jeżeli decyzja o treści, metodach i formach planu duszpasterskiego będzie decyzją podjęta po konsultacji w grupie i z grupą, będzie ona jedną z najlepszych decyzji.

Przy pomocy jakich środków (zasobów) należy tworzyć program duszpasterski? Najważniejszymi zasobami są zasoby ludzkie. Jak już podkreśliliśmy, omawiając wskazania teorii organizacji i zarządzania, najlepszą wartość mają decyzje podejmowane w zespołach, grupowo. Tam, wykorzystując formę rozmowy, burzy mózgow, mamy poszukiwać różnych wariantów rozwiązań, a więc takiego doboru treści i sposobów konstruowania programu duszpasterskiego, który odpowiadając na znaki czasu, będzie najlepiej służył działaniu Kościoła. Czy nie warto zwrócić większej uwagi na to, aby decyzje dotyczące programu duszpasterskiego były podejmowane z większym wykorzystaniem różnych zespołów doradczych, zarówno na poziomie Komisji Duszpasterstwa Ogólnego Episkopatu, jak też na poziomie diecezji lub parafii? Oczywiście jest rzeczą, że w będącym instytucją hierarchiczną Kościele, zapadają decyzje podejmowane przez jedną osobę. Nie wyklucza to jednak dobrej i wszechstronnej konsultacji jej podjęciem.

1. Płaszczyzna ogólnopolska

Zadanie przygotowania programu duszpasterskiego na poziomie ogólnopolskim realizuje Komisja Duszpasterstwa Konferencji Episkopatu Polski (dalej skrót KD KEP)²⁸. Jest ona jedną z jedenastu komisji, która obok Rady Stałej oraz rad koordynujących główne dziedziny życia i działalności Kościoła w Polsce należy do jej stałych instytucji kolegialnych. KD KEP bada problemy związane z duszpasterstwem powołania człowieka do świętości w życiu świeckim, zakonnym i kapłańskim, przygotowuje koncepcję całości pracy duszpasterskiej, organizuje i koordynuje duszpasterstwa specjalistyczne²⁹. Zbiera się ona zwykle w

²⁸ Przewodniczącym Komisji jest abp S. Gądecki, a jej członkami: bp E. Dajczak, abp T. Gocłowski, abp H. Hoser, bp K. Nycz, bp Z. Kiernikowski. Do jej konsultorów należą: ks. P. Banach, ks. M. Ostrowski, ks. W. Piotrowski, ks. W. Przygoda, ks. E. Staniek, ks. Sz. Sułkowski (sekretarz). Zob. Komisje Konferencji Episkopatu Polski, www.episkopat.pl/?a=komisje [data pobrania 14.10.2008].

²⁹ Zarówno na stronach internetowych KD KEP, jak i w programach duszpasterskich pojawia się określenie *duszpasterstwo specjalistyczne*. Czy nie byłoby słuszną rzeczą zastąpienie tego terminu określeniem *duszpasterstwo specjalne lub nadzwyczajne*? Według podziału zaproponowanego przez ks. prof. Rakę, a następnie przejętego przez ks. prof. Kamińskiego, duszpasterstwem specjalistycznym nazywamy *działalność zbawczą Kościoła skierowaną do ludzi, którzy*

styczniu na konferencjach programowych, przygotowując założenia na kolejny, zaczynający się w pierwszą niedzielę adwentu, rok pracy duszpasterskiej. Owocem działań komisji jest, publikowany w formie książkowej, program duszpasterski³⁰.

Wspomniano już, że w każdej organizacji wyróżnia się trzy rodzaje planów działania: strategiczne, taktyczne i operacyjne. Przenosząc przywołane określenia na grunt terminologii kościelnej, można powiedzieć, że obecnie planem strategicznym realizowanym przez Kościół w Polsce jest pięcioletni program duszpasterski, któremu nadano tytuł – *Kościół niosący Ewangelię nadziei*, a uszczegółowionymi planami operacyjnymi są programy na poszczególne lata pracy. Wydaje się, że ten kierunek działań (opracowanie perspektywicznego, ramowego programu pracy i uszczegóławianie go na poszczególne lata) powinien być koniecznie zachowany.

Mówiąc o cechach dobrego planu, zwracaliśmy też uwagę na to, że powinien on być celowy, wykonalny, zgodny wewnętrznie, elastyczny, zawierający odpowiednią szczegółowość, terminowość, racjonalność i komunikatywność.

*znaleźli się na marginesie życia i często są w sytuacji bez wyjścia, ludzi zniechęconych, zaburzonych i skłóconych z Bogiem, ze sobą samym i z całym porządkiem społeczno- kulturowym, moralnym i religijnym. Z kolei duszpasterstwem specjalnym jest duszpasterstwo realizowane pod nadzorem konferencji episkopatu, a w diecezjach przez odpowiadające poszczególnym rodzajom tego duszpasterstwa referaty duszpasterskie, na czele których stoją referenci diecezjalni ora z współpracujący z nimi referenci dekanalni. Ujednoczenie i uporządkowanie terminologii pomoże w lepszym oddaniu istoty podejmowanych działań. Zob. R. R a k: *Duszpasterstwo specjalistyczne. Założenia i realizacja*. „Ateneum Kapłańskie”. R. 1995 nr 507–508, s. 257–270; R. K a m i ń s k i: *Wprowadzenie*. W: *Duszpasterstwo specjalne*. Red. R. K a m i ń s k i, B. D r o ż d z. Lublin 1998 s. 13–17.*

³⁰ Obecnie w Polsce jest realizowany ramowy, nawiązujący do Adhortacji apostołskiej *J a n a P a w ł a II Ecclesia in Europa*, zaplanowany do roku 2010 program, którego hasło brzmi: *Kościół niosący Ewangelię nadziei*. W trakcie poszczególnych lat skupia się on na rozmaitych polach działaniach, związanych zarówno z nadzieją, jak i przyjmowaniem Ewangelii oraz dzieleniem się nią.

W roku 2005/2006 (*Przywracajmy nadzieję ubogim*) skupiono się na ludziach ubogich, czyli cierpiących nędzę z przyczyn materialnych lub duchowych. Program duszpasterski w roku 2006/2007 (*Przypatrzmy się powołaniu naszemu*) postawił sobie za cel pogłębienie dojrzenia w szeroko pojętym powołaniu chrześcijańskim (kapłańskim, zakonnym, małżeńskim, do życia w samotności). W obecnym roku duszpasterskim (*Bądźmy uczniami Chrystusa*) podkreśla się konieczność pogłębienia swojej misji w Kościele i świecie. W następnym roku duszpasterskim (2008/2009) będzie realizowany program duszpasterski pod hasłem *Otoczmy troską życie*. Mamy wtedy zwrócić uwagę na wartość życia ludzkiego i przeciwstawiać się cywilizacji śmierci w różnych jej przejawach, ukazując piękno Ewangelii życia. Ostatni rok pięcioletniego cyklu ma nosić tytuł *Bądźmy świadkami miłości*. Zob. Komisja Duszpasterstwa Ogólnego Konferencji Episkopatu Polski: *Kościół niosący ewangelię nadziei Program duszpasterski Kościoła w Polsce na lata 2006–2010*. Rok 2005/2006. *Przywracajmy nadzieję ubogim*. Red. P. K u r z e j a, A. L i s k o w a c k a. Katowice 2005 s. 11–12.

Czy taki jest program pracy realizowany w obecnym roku duszpasterskim?³¹ Czy taki jest program pracy proponowany na następny rok duszpasterski?³² W subiektywnym odczuciu autora na wspomniane pytanie winniśmy zasadniczo odpowiedzieć pozytywnie. Zawierają one postawione cele, ukazany został kontekst działań duszpasterskich, zaproponowane są ścieżki realizowania programu według podstawowych funkcji Chrystusa i Kościoła (prorocka, kapłańska, królewska), znajdziemy w nich propozycje rozłożenia akcentów na poszczególne okresy roku liturgicznego, jak i przedstawione sposoby realizacji programu. W programach duszpasterskich znajdują się też programy kaznodziejskie. Wspomniane dokumenty zwierają też nauczanie Magisterium i propozycje tekstów pogłębiających temat roku duszpasterskiego. Bardzo cenną rzeczą są konspekty rekolekcji parafialnych ks. Stańka³³. Wydaje się jednak, że w omawianych programach za dużo jest wyszczególnionych celów duszpasterskich (2007/2008 – 17; 2008/2009 – 29). Czy nie jest rzeczą słuszną, aby tych celów szczegółowych było mniej? Może intencją autorów programów było to, że programiści programów duszpasterskich na niższych poziomach (diecezjalnych i parafialnych) wybiorą z nich takie, które uwzględniają najbardziej istotne problemy danych środowisk. Wydaje się również, że tak jak na stronach internetowych KD KEP, również i tutaj nie powinno używać się określenia duszpasterstwo specjalistyczne³⁴, ale nadzwyczajne lub specjalne.

Podkreślano, że ważną rolę w strukturze organizacyjnej pełnią, służące fachową wiedzą i radą, stanowiska sztabowe. One zbierają informacje, nasświetlają problemy, prognozują sytuację. Trzeba postawić sobie pytanie, czy na poziomie KD KEP w sposób dostateczny wykorzystuje się sztaby doradcze? Komisja ma w swoim składzie konsultantów. Czy należą do nich też socjologowie? Czy w dostateczny sposób wykorzystuje się przy tworzeniu ogólnopolskiego programu duszpasterskiego wyniki ogólnopolskich badań socjologicznych, nie tylko religijności prowadzonych przez Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego OPINIA SAC³⁵, ale również inne ośrodki badawcze (OBOP), badające zarówno życie

³¹ Zob. Komisja Duszpasterstwa Konferencji Episkopatu Polski: *Kościół niosący Ewangelię nadziei. Program duszpasterski Kościoła w Polsce na lata 2006–2010. Bądźmy uczniami Chrystusa. Rok 2007/2008*, dz. cyt.

³² Zob. Komisja Duszpasterstwa Konferencji Episkopatu Polski: *Otoczmy troską życie. Kościół niosący Ewangelię nadziei. Program duszpasterski Kościoła w Polsce na lata 2006–2010. Rok 2008/2009*. Red. Sz. Stulko w s k i. Poznań 2008.

³³ Tamże, s. 301–319.

³⁴ Tamże, s. 14.

³⁵ Nauczanie Magisterium Kościoła dotyczące docenienia i wykorzystywania badań socjologicznych w pracy duszpasterskiej Kościoła realizuje Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego w Polsce (ISKK), którego początki sięgają 1970 r. Wtedy władze Stowarzyszenia Apostolstwa Katolickiego Księża Pallottynów wyraziły zgodę na powołanie instytucji zajmującej się statystyką kościelną. W 1971 r. powstało, zaakceptowane przez Konferencję Episkopatu Polski, Biuro Badań Statystycznych przy Wyższym Seminarium Duchownym księży Pallottynów z

religijne, jak i wielorakie procesy zachodzące w społeczeństwie oraz prognozujące przyszłość? Czy, przykładowo, nie potrzeba nawiązania współpracy z Laboratorium WIEZI?³⁶ Abp J. Michalik w wywiadzie udzielonym w 1992 r. mówił: *Dobrze by było, gdyby pasterze Kościoła mogli być regularnie informowani przez katolickie uczelnie i instytuty badań na temat przeprowadzonych sondaży czy badań. Czy ten postulat jest w praktyce realizowany?*³⁷

A jaka jest, patrząc na wyniki badań socjologicznych, polska religijność? Socjolog ks. prof. Janusz Mariański, analizując dane empiryczne, podkreśla, że na przestrzeni lat nie zauważa radykalnych zmian w zakresie globalnych postaw wobec religii. Zasadniczo na względnie wysokim poziomie utrzymują się wskaźniki autodeklaracji wiary i praktyk religijnych, z wyjątkiem zmniejszenia się osób deklarujących się jako głęboko wierzące. Istnieją też oznaki wskazujące na ożywienie religijności i pogłębienie więzi z Kościołem, czego wyrazem jest rozwój ruchów i stowarzyszeń katolickich³⁸. Polska religijność jest religijnością

siedzibą w Otwocku. Następne biuro zostało przemianowane na Zakład Socjologii Religii (ZSR), który zaczął gromadzić i wydawać informacje statystyczne o Kościele katolickim w Polsce, a także zajął się zjawiskiem powołań kapłańskich i zakonnych. Od 1979 r. ZSR prowadzi własne, ogólnopolskie badania religijnych praktyk niedzielnych (*dominicales* i *communicantes*) we wszystkich parafiach w Polsce. W 1990 r. ZSR rozpoczął oficjalną współpracę z Głównym Urzędem Statystycznym, stając się pośrednim ogniwem między tą instytucją a Kościołem katolickim. Przygotowuje on dane statystyczne na temat Kościoła katolickiego do *Rocznika Statystycznego* i *Malego Rocznika Statystycznego*.

W 1993 r. ZSR został przekształcony w ISKK, który prowadzi badania statystyczne i socjologiczne w porozumieniu z Episkopatem Polski. W 1966 r. powołano do życia Ośrodek Sondaży Społecznych OPINIA, w celu realizacji badań socjologicznych na terenie diecezji polskich oraz badań na temat postaw moralnych i społecznych dorosłych Polaków i młodzieży. ISKK przeprowadził badania postaw społeczno-religijnych w 12 polskich diecezjach, a kolejne diecezje przygotowują się do ich przeprowadzenia. Zob. S. Zaręba: *Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego*. W: *Leksykon socjologii religii*. Red. M. Libiszowska-Zólkowska, J. Mariański. Warszawa 2004 s. 158–159.

³⁶ Laboratorium WIEZI to interdyscyplinarny niezależny ośrodek analityczno-badawczy inicjujący i współtworzący debatę publiczną nad przyszłością Polski, Kościoła i Europy. Patrząc na świat przez pryzmat wiary, pragnie on opisywać i kształtować polską religijność XXI wieku. W ośrodku tym działają skupieni wokół miesięcznika „Więź” naukowcy, eksperci, analitycy, twórcy oraz publicyści średniego i młodego pokolenia, którzy pragną włączyć się do wspomnianego dzieła. Tematem pierwszego raportu Laboratorium WIEZI jest *Dziś i jutro polskiej wiary*, który zawiera między innymi omówienie polskiej religijności w latach 1989–2008, ukazanej na podstawie badań CBOS oraz religijności krajów europejskich. Zob. *Dziś i jutro polskiej wiary*. „Więź”. R. 51: 2008 nr 9.

³⁷ Zob. J. Michalik: *Stare i nowe w duszpasterstwie młodzieży*. „Communio”. Wydanie polskie. R. 13: 1992 nr 3 s. 127.

³⁸ J. Mariański: *Postawy społeczeństwa polskiego wobec religii*. „Ateneum Kapłańskie”. R. 2003 nr 567 s. 232.

kościelną, a więc związaną z Kościołem instytucjonalnym³⁹. Zauważa się jednak negatywne przemiany w moralności opartej na nauczaniu Kościoła katolickiego, szczególnie w zakresie moralności małżeńsko-rodzinnej. Brak jest korelacji między deklarowaną ogólnie wiarą katolicką a postawami moralnymi⁴⁰.

Warto też przywołać analizę polskiej religijności w latach 1989–2008, przeprowadzonej przez socjologa Rafała Boguszewskiego na podstawie wyników badań CBOS. Wynika z nich, że *teza sekularyzacji w jej wąskim znaczeniu (jako »odkościelnienie«, a więc zerwanie łączności z Kościołem w sensie instytucjonalnym, poprzez zaprzestanie lub wyraźne ograniczenie uczestnictwa w praktykach religijnych, jak również jako wyraźne ograniczenie znaczenia religii w życiu społecznym) nie ma wyraźnego zastosowania w Polsce (...). Nieco odmiennie przedstawia się natomiast religijność w sensie doktrynalnym oraz pragmatycznym, a więc nauczania Kościoła i jego realizacja w codziennym życiu (...). Wpływ religii na moralność społeczeństwa pozostaje często jedynie w sferze deklaratywnej, natomiast w konkretnych sytuacjach o charakterze etycznym decydują inne aspekty (...). Potwierdza się teza o prywatyzacji religii, znajdująca swój przejaw w selektywizmie norm, wartości i dogmatów*⁴¹.

Odwołując się do wyników badań polskiej religijności, trudno jednoznacznie rozstrzygać o kierunkach jej zmian. Wcale nie muszą potwierdzać się prognozy niektórych zagranicznych i polskich socjologów twierdzących, że w Polsce, w miarę budowania społeczeństwa pluralistycznego i postępujących procesów sekularyzacyjnych, dokonają się takie same przeobrażenia religijności jak w Europie Zachodniej. Przywoływany wcześniej ks. prof. Mariański skłania się do hipotezy mówiącej o wielokierunkowości przemian polskiej religijności. W myśl tej hipotezy, transformacja polskiej religijności realizuje się w przestrzeni między postępującą sekularyzacją i indywidualizacją, a ewangelizacją realizowaną przez Kościół⁴². Socjolog Uniwersytetu Warszawskiego Tadeusz Szawiel, porównując religijność w Polsce i innych krajach europejskich, twierdzi, że albo pójdziemy drogą szybkiej laicyzacji, jak ostatnio Hiszpania czy Irlandia, albo deklaracje wiary pozostaną w Polsce stabilne, jak w USA⁴³.

W tworzeniu programu duszpasterskiego na poziomie ogólnopolskim trzeba brać pod uwagę nie tylko podlegającą zmianie religijność Polaków, ale również uwarunkowania pracy Kościoła w Polsce. Pomimo wzrostu gospodarczego, wi-

³⁹ J. Mariański: *Katolicyzm polski w perspektywie europejskiej: misja czy przystosowanie, czyli z jaką religijnością do Europy?* „Socjologia Religii”. R. 2006 nr 4 s. 82–83.

⁴⁰ Tamże, s. 74–75.

⁴¹ R. Boguszewski: *Polak – na zawsze katolik?* „Więź”. R. 51: 2008 nr 9 s. 23–24.

⁴² J. Mariański: *Katolicyzm polski w perspektywie europejskiej: misja czy przystosowanie, czyli z jaką religijnością do Europy?*, dz. cyt., s. 67–68.

⁴³ T. Szawiel: *Religijna Polska, religijna Europa*. „Więź”. R. 51: 2008 nr 9 s. 33–34.

doczne jest w naszym kraju zjawisko biedy⁴⁴ spowodowanej między innymi nadmiernym spożyciem alkoholu⁴⁵. Niepokojąco wzrasta liczba rozwodów⁴⁶. Innym ważnym problemem jest starzenie się społeczeństwa⁴⁷. Widać więc, jakie uwarunkowania wpłyną będą na postawy Polaków i na jakie problemy trzeba zwrócić uwagę, programując duszpasterską pracę Kościoła.

⁴⁴ Warto przywołać wyniki badań przeprowadzonych przez Komisję Europejską w całej Wspólnocie, dotyczących życia dzieci w sferze ubóstwa. W krajach całej Wspólnoty w tej sferze żyje około 19 % dzieci, z czego najwięcej w Polsce – 29 %. Przekładając to na konkrety można powiedzieć, że co trzecie dziecko w Polsce idzie do szkoły bez śniadania. Zob. I. Świerdzewska: *Głodne dzieci w Polsce*. „Dziemy”. R. 2008 nr 7 s. 18.

Z kolei badania GUS z 2008 r. pokazują, że około 10–12 % populacji żyje w Polsce na skraju minimum egzystencji. Minimum egzystencji uwzględnia jedynie te potrzeby, których zaspokojenie nie może być odłożone w czasie, konsumpcja niższa od tego poziomu prowadzi do biologicznego wyniszczenia i zagrożenia życia.

⁴⁵ Szacuje się, że w Polsce obecnie około 4,5 miliona osób nadużywa alkoholu, z czego około od 600 do 900 tysięcy jest uzależnionych i wymaga leczenia. Przykładowo w latach 2002–2005 odsetek osób ryzykownie pijących powyżej 10. litrów 100 % alkoholu rocznie wśród mężczyzn i ponad 7,5 litra wśród kobiet zwiększył się o 30 %. W 2005 r. średnie spożycie alkoholu liczone dla dorosłych Polaków wyniosło ok. 9–11 litrów czystego 100 % alkoholu (w 2002 było ok. 7–8 litrów). Statystyki pokazują też, że prawie 2 miliony dorosłych Polaków i 2,5 miliona dzieci żyją w rodzinach, w których jest alkoholik. Zob. *Wyniki ogólnopolskich badań ankietowych*. www.parpa.pl/index2.php2?option=com [data pobrania 24.09.2008]; *Próba rozwiązywania problemu alkoholizmu w Polsce*. www.sciaga.pl/tekst/59671-60 [data pobrania 24.09.2008].

⁴⁶ Zauważa się niepokojące zjawisko rosnącej liczby rozwodów: w 2005 r. udzielono 206 tys. ślubów i 67 tys. rozwodów; w 2006 r. – 226 tys. ślubów i 72 tys. rozwodów. Dla porównania w latach 1995–2002 orzekano od 45–45 tys. rozwodów rocznie. Zob. *GUS. Matżeństwa zawarte i rozwijane w latach 1970–2006*. www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/GUS/PUB [data pobrania 17.06.2008].

⁴⁷ Prognozy demograficzne do 2050 r. zakładają utrwalanie się ujemnego przyrostu naturalnego mieszkańców Polski, a w konsekwencji zmniejszanie się liczby ludności naszego kraju. Obecnie Polska należy do państw o najmniejszym wskaźniku dzietności w Europie. Postępował będzie proces starzenia się ludności Polski – szacuje się, że do 2030 r. liczba osób w wieku 80. i więcej lat będzie wynosić około 2 milionów osób.

W sytuacji szybkiego starzenia się należy oczekiwać wzmożonych migracji. Do roku 2030 zmaleje też liczba gospodarstw domowych z dziećmi do lat 18 oraz nastąpi spadek dzietności. Przewiduje się, że liczba mieszkańców Polski będzie wynosić 38,3 mln osób. Zob. L. Frąckiewicz: *Monitoring i kształcenie gerontologiczne*. W: *Polska a Europa. Procesy demograficzne u progu XXI wieku. Proces starzenia się społeczeństwa i jego wyzwania dla polityki społecznej*. Red. L. Frąckiewicz. Katowice 2002 s. 28; I. Kotowska: *Zastosowanie modeli LIPRO do prognozowania ludności Polski do roku 2050*. Warszawa 1991 s. 53–77; J. Kropiwnicki: *Spoleczno-ekonomiczne konsekwencje starzenia się społeczeństwa*. W: *Z. Strzelecki: Polska a Europa. Procesy demograficzne u progu XXI wieku. I Kongres Demograficzny w Polsce. Sesja inauguracyjna, Warszawa 15 września 2001 r.* Red. A. Ochocki. Warszawa 2001 s. 19–21; J. Krupska: *Polityka rodzinna w Polsce i w Europie*. „Wiadomości KAI”. R. 2008 nr 14 s. 30–34.

W tworzeniu programu na płaszczyźnie ogólnopolskiej trzeba też uwzględnić sugestie programu ogólnokościelnego⁴⁸. Jesteśmy częścią Kościoła powszechnego i nie możemy zamykać się w naszych „polskich opłotkach”, chociaż trudno nieraz, układając z wyprzedzeniem program duszpasterski, przewidzieć pewne kierunki pracy płynące ze wskazań Magisterium Kościoła powszechnego. Można jednak i trzeba uwzględniać nauczanie kierowane przez papieża szczególnie do Polaków. W tym miejscu rodzi się pytanie, czy w sposób dostateczny uwzględniono w przygotowywanych programach wskazania Benedykta XVI, zawarte w przemówieniach wygłoszonych do polskich biskupów z okazji wizyt *ad limina apostolorum* 2005 r. i podczas jego pielgrzymki do Polski w 2006 r.?

Słuszną rzeczą jest zachowanie przyjętego kierunku działań mówiącego o tym, że program ogólnopolski ustala pewien zakres działań wspólnych na poziomie Konferencji Episkopatu, wskazuje kierunki oraz daje pewne sugestie biskupom diecezjalnym do opracowywania programów w Kościołach partykularnych⁴⁹. Tego typu sposób działania jest właściwym, związanym z realizacją zasady pomocniczości, decentralizowaniem działań.

2. Płaszczyzna diecezjalna

Dokonując programowania duszpasterskiego na poziomie diecezji, trzeba odwoływać się do instytucji opiniodawczo-doradczych powstałych po Soborze Watykańskim II, między innymi do Rady Kapłańskiej i Kolegium Konsultorów (DK 7; KPK 495–502) oraz Diecezjalnej Rady Duszpasterskiej (DB 27; DM 30; KPK kan. 511–514). Wszystkie posoborowe organizmy diecezjalne mają wspierać biskupa w kierowaniu i dzieleniu z nim odpowiedzialności za losy Kościoła partykularnego, jak również nadawać znamię wspólnotowości pasterskim rządóm biskupa. Chociaż wspomniane struktury mają głos doradczy a nie decyzyjny i nie mogą się inspirować zasadami demokracji parlamentarnej, to *realizują pewien rodzaj wzajemności pomiędzy osobistą odpowiedzialnością biskupa (...) a współpracą wszystkich wiernych*. Biskup ma się troszczyć, aby spotkania rad diecezjalnych *były zawsze dobrze przygotowane, zwrócone w czasie, skupiały się wokół konkretnego celu i określonych propozycji* (Dyrektorium o pasterskiej posłudze biskupów *Apostolorum successores* z 2004 r., 166; dalej skrót AS).

Szczególną rolę w programowaniu duszpasterskim odgrywa, składająca się z przedstawicieli całego Ludu Bożego, Diecezjalna Rada Duszpasterska, która ma

⁴⁸ W programie duszpasterskim Kościoła w Polsce na rok 2008/2009 *Otoczmy troską życie*, uwzględniono obchodzony w Kościele powszechnym rok św. P a w ł a.

⁴⁹ Komisja Duszpasterstwa Ogólnego Konferencji Episkopatu Polski: *Kościół niosący ewangelię nadziei Program duszpasterski Kościoła w Polsce na lata 2006–2010*. Rok 2005/2006. *Przywracajmy nadzieję ubogim*, dz. cyt. s. 5.

możność badania wszystkiego, co dotyczy działalności pasterskiej, a także rozważania i przedstawiania praktycznych wniosków (KPK kan. 511)⁵⁰. Ponieważ Diecezjalna Rada Duszpasterska stanowi pewien obraz Kościoła diecezjalnego, dlatego biskup powinien doceniać jej propozycje i sugestie, gdyż mogą one być dużą pomocą przy podejmowaniu różnych decyzji, w tym dotyczących programowania duszpasterskiego. Przywoływane Dyrektorium w punkcie 165 mówi o tym, że działalność apostolska w diecezji powinna być odpowiednio zorganizowana, zgodnie z *programem czy planem duszpasterskim, który powinien przewidzieć koordynację »specjalistycznych« obszarów duszpasterstwa (liturgicznego, katechetycznego, misyjnego, społecznego, kulturalnego, rodzinnego)*. Dokument podkreśla wprost, że przygotowywanie programu lub planu duszpasterskiego dla diecezji *domaga się uprzedniej analizy na temat warunków socjalnych, w których żyją wierni, tak aby działalność duszpasterska była coraz bardziej skuteczna*. Dokument zwraca uwagę na to, że w *planie powinno się wziąć pod uwagę różne aspekty: geograficzne, konfigurację demograficzną, strukturę populacji, z uwzględnieniem przemian, które już zaszły i tych, które mogą zajść*. Dokument zauważa, że do *opracowania takiego planu biskup powinien włączyć różne urzędy i rady diecezjalne: wtedy działalność apostolska Kościoła będzie rzeczywiście odpowiedzią na potrzeby diecezji* (AS 165).

Aby tworzenie programu duszpasterskiego i prowadzona według niego działalność była skuteczną odpowiedzią na potrzeby diecezji, należy przeprowadzić badania religijności. Nie wystarczą tylko badania prowadzone na poziomie Kościoła w Polsce, potrzeba badań uwzględniających miejscowe uwarunkowania. Dobrze się stało, że już w dwunastu polskich diecezjach został one przeprowadzone⁵¹. A co z innymi diecezjami? Czy nie można takich samych działań podjąć we wszystkich polskich diecezjach, a następnie utworzyć ogólnopolską mapę socjologiczną polskiego katolicyzmu? Przeprowadzenie takich badań, byłoby wielką pomocą zarówno w tworzeniu ogólnopolskich, jak i diecezjalnych programów pastoralnych.

Ważną rolę przy tworzeniu programu duszpasterskiego powinien odegrać wydział duszpasterski, który koordynuje całokształt działalności duszpasterskiej w diecezji i opracowuje długo- i krótkoterminowe plany działalności. Przy jego konstruowaniu potrzeba współpracy z przywoływanymi już innymi organami

⁵⁰ Warto zapoznać się z artykułem ks. prof. J. Wroceńskiego: *Diecezjalna Rada Duszpasterska*. W: *Struktury kolegialne w Kościele partykularnym. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej zorganizowanej przez Stowarzyszenie Kanonistów Polskich Wydziału Nauk Prawnych TN KUL i Wyższe Seminarium Duchowne w Tarnowie*. Red. J. Krukowski, T. Rozkrut. Tarnów 2004 s. 109–126.

⁵¹ Zob. *Religia – Kościół – Społeczeństwo. Wyniki porównawczych badań socjologicznych w 12 diecezjach*. Red. W. Zdaniewicz, S. Zaręba. Warszawa 2006.

diecezji (Rada Kapłańska i Kolegium Konsultorów, Diecezjalna Rada Duszpasterska). Prowadzona współpraca powinna także obejmować konsultacje z dziekanami i proboszczami, a także przedstawicielami parafialnych rad duszpasterskich, aby tworzone programy nie były opracowywane bez odniesienia do rzeczywistości i nie trafiały w „próżnię”. Ks. F. Blachnicki pisał w 1973 r.: *Nasze plany i programy duszpasterskie wcale nie dochodzą do parafii. Jest to problem, nad którym będziemy musieli się poważnie zastanowić. Doly »psioczka« na górę, że przy zielonym stoliku planują duszpasterstwo i nie korzystają z doświadczeń dołów, nie pytają o zdanie wytrawnych specjalistów. Coraz bardziej też realizują swoje własne pomysły w duszpasterstwie, nie przejmując się zarządzeniami odgórnymi, które są nierealne. Nie podejmują też inicjatywy dialogu, bo nie warto mówić*⁵².

Co się zmieniło po tych 35 latach? Czy nie jest nadal tak, że parafie są „zasypywane” odgórnie wielością nieskoordynowanych ze sobą poleceń? Postawmy też inne, wydaje się że bardzo ważne i fundamentalne pytania⁵³. W ilu polskich diecezjach są przygotowywane i konsekwentnie realizowane programy duszpasterskie? A jak wygląda koordynacja wskazań ogólnopolskiego programu duszpasterskiego z działaniami podejmowanymi na terenie poszczególnych diecezji (nawiedzenie obrazu Matki Boskiej Częstochowskiej lub Jezusa Miłosiernego, figury Matki Boskiej Fatimskiej, itp.)? Czy podejmuje się też, w ramach realizacji etapu kontroli, wysiłki podsumowujące realizację rocznego programu duszpasterskiego, obejmujące również wyciągnięcie wniosków na przyszłość?

Nauki prakseologiczne, omawiające teorię organizacji i zarządzania, ciągle podkreślają rolę decentralizacji i delegowania uprawnień jako czynności usprawniających działalność organizacji i przyczyniających się do realizacji postawionych celów, jak również rolę dwukierunkowej komunikacji. Czy wspomniane zalecenia, uwzględniające oczywiście specyfikę Kościoła i sprawowanej w nim władzy hierarchicznej, są realizowane w programowaniu duszpasterstwa nie tylko na poziomie diecezjalnym, ale również parafialnym?

3. Płaszczyzna parafialna

Magisterium Kościoła podkreśla, że parafia pozostaje w dalszym ciągu podstawowym ogniwem codziennego życia diecezji (PG 45). W każdej parafii powinny działać rady, będące organem konsultatywnym zgłaszającym sugestie w

⁵² F. B l a c h n i c k i: *Analiza, diagnoza i terapia*. „Tygodnik Powszechny”. R. 1973 nr 10 s. 2.

⁵³ Warto zwrócić uwagę na program pracy duszpasterskiej realizowany w archidiecezji poznańskiej. Zob. *Główne idee Archidiecezjalnego Programu Duszpasterskiego na rok 2007/2008*. www.archpoznan.pl/rogduszp/2008/wprowog/PDF [data pobrania 28.09.2008].

dziedzinie duszpasterskiej (DA 26; ChL 27; KPK kan. 536 § 1). Jednym z zadań tych rad jest planowanie duszpasterskie. II Polski Synod Plenarny zwraca uwagę na brak szerokiej współpracy kapłanów ze świeckimi w *planowaniu przedsięwzięć duszpasterskich i materialnych w parafii*⁵⁴. Można wyliczać szereg przyczyn tego zjawiska: brak właściwej wizji teologicznej Kościoła, wzajemną nieufność osób świeckich i duchownych, złe doświadczenia, brak umiejętności praktycznych, inne.

Wszystkie nasze parafie stoją przed poważnymi wyzwaniami, wśród których jednym z najważniejszych jest, jak uczy II Sobór Watykański a za nim Jan Paweł II, odkrywanie ich istoty. Jan Paweł II z naciskiem podkreśla, że *parafia nie jest strukturą, terytorium (...), ale samym Kościołem zamieszkującym pośród swych synów i córek (...), rodziną Bożą jako braci ożywionych duchem jedności (...). Aby parafie mogły stanowić prawdziwie chrześcijańskie wspólnoty, trzeba zadbać o (...) udział świeckich w odpowiedzialności duszpasterskiej (...) i dowartościowywanie parafialnych rad duszpasterskich* (KK 28 ChL 26–27). Planowanie duszpasterskie dokonujące się z udziałem parafialnych rad duszpasterskich i ekonomicznych trzeba umiejscowić w przytoczonej perspektywie.

A jak wygląda sytuacja w polskich parafiach? Patrząc na ich funkcjonowanie, można stwierdzić, że wciąż niezrealizowany pozostaje dokument Komisji Episkopatu Polski ds. Apostolstwa Świeckich *Wytyczne w sprawie Parafialnych Rad Duszpasterskich* z 1975 r., w którym czytamy, że w każdej parafii powinna powstać rada duszpasterska, której *działanie przyczynia się do przekształcania parafii w świadomą wspólnotę (...), a także jest miejscem, na którym może się urzeczywistniać prawo wszystkich członków Kościoła, a zwłaszcza ludzi świeckich, do czynnego udziału w jego życiu*⁵⁵. Z badań przeprowadzonych w 2002 r. przez ISKK SAC wynika, że aż 48,2 % badanych nie spotkało się w swojej parafii z działalnością Parafialnej Rady Duszpasterskiej, a 80,8 % Parafialnej Rady Ekonomicznej⁵⁶. Z kolei badania religijności mieszkańców Warszawy przeprowadzone w 2006 roku przez ten sam Instytut wykazały, że aż 73,7 % respondentów nie spotkało się z przejawami działalności Parafialnej Rady Duszpasterskiej, a 61,1 % z przejawami działalności Parafialnej Rady Ekonomicznej⁵⁷. Dobrze

⁵⁴ *Sól ziemi. Powołanie i posłannictwo świeckich*. W: II Polski Synod Plenarny (1991–1999). Poznań–Warszawa 2001 s. 152 pkt 29.

⁵⁵ Komisja Episkopatu Polski ds. Apostolstwa Świeckich: *Wytyczne w sprawie Parafialnych Rad Duszpasterskich*. „Wiadomości Archidiecezjalne Warszawskie”. R. 1976 nr 5 s. 4–5.

⁵⁶ Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego ISSK SAC przeprowadził w 2002 r. ogólnopolskie badania dotyczące obrazu Kościoła w świadomości Polaków na początku trzeciego tysiąclecia. Zob. *Kościół katolicki na początku trzeciego tysiąclecia w opinii Polaków*. Red. W. Zdaniewicz, S. Zaręba. Warszawa 2004 s. 160.

⁵⁷ W. Zdaniewicz, S. Zaręba, T. Zembrzuski: *Religijność mieszkańców Warszawy*. Warszawa 2006 s. 29.

obrazuje to diagnozę II Polskiego Synodu, podkreślającego, że w *nielicznych tylko parafiach tworzy się rady duszpasterskie i ekonomiczne (...), a działania tych rad – tam gdzie formalnie istnieją, są marginalizowane, a ich składy nie są odnawiane*⁵⁸.

Rady duszpasterskie w parafii mogą odegrać bardzo ważną rolę w przekształcaniu jej w dom rodzinny, braterski i gościnny, w którym *ochrzczeni i bierzmowani uświadamiają sobie, że są Ludem Bożym* (CT 67). Potrzeba wzajemnego otwarcia się na siebie i podejmowania współpracy, której płaszczyzną ma być także współtworzenie programu duszpasterskiego. Poprzez tworzenie takiego planu i jego konsekwentne realizowanie, parafianie mają świadomość wpływu na to, co się dzieje w parafii. A jak ta świadomość wygląda w świetle badań? ISKK w 2002 r. postawił pytanie o wpływ osób świeckich na decyzje wewnątrzparafialne. 77,5 % respondentów przyznało, że nie ma żadnego wpływu na to, co dzieje się w parafii⁵⁹. Badania religijności mieszkańców Warszawy wykazały, że takiego wpływu nie ma 78,1 % respondentów⁶⁰.

Jak więc wyglądają przytoczone wyniki badań w świetle przedstawionych wskazań nauczania Magisterium Kościoła? Właśnie wzajemne spotkanie się, w ramach różnego rodzaju rad duchownych, laikatu oraz osób konsekrowanych, może być szkołą uczenia się umiejętności tej współpracy, do której wzywa tegoroczny program duszpasterski. Dobrze się stało, że program duszpasterski na obecny rok pracy omawiając realizację ścieżki programowej *posługa pasterska*, mówi o *budzeniu wśród wiernych świeckich współodpowiedzialności za wspólnotę parafialną poprzez tworzenie i odpowiedzialne kierowanie Parafialnymi Radami Ekonomicznymi oraz Parafialnymi Radami Duszpasterskimi*⁶¹.

Postawmy pytanie nie tylko o to, w ilu polskich parafiach działają rady duszpasterskie i ekonomiczne, ale też o to, w których z nich jest opracowywany i konsekwentnie realizowany program duszpasterski? Takich parafii w Polsce jest bardzo mało⁶². Czy istniejący stan rzeczy nie powinien nas pobudzić do posta-

⁵⁸ *Potrzeby i zadania nowej ewangelizacji na przełomie II i III Tysiąclecia Chrześcijaństwa. W: II Polski Synod Plenarny (1991–1999)*, dz. cyt., s. 19 pkt 29.

⁵⁹ *Kościół katolicki na początku trzeciego tysiąclecia w opinii Polaków*, dz. cyt., s. 163.

⁶⁰ W. Zdaniewicz, S. Zaręba, T. Zembruski: *Religijność mieszkańców Warszawy*, dz. cyt., s. 29.

⁶¹ Komisja Duszpasterstwa Konferencji Episkopatu Polski: *Kościół niosący Ewangelię nadziei. Program duszpasterski Kościoła w Polsce na lata 2006–2010. Bądźmy uczniami Chrystusa. Rok 2007/2008*, dz. cyt., s. 26–27.

⁶² Przykładem parafii, w której realizuje się parafialny program duszpasterski jest, licząca ok. 2000 parafian, parafia pw. Najświętszego Serca Pana Jezusa w Szówsku (diecezja przemyska) Parafialny program duszpasterski jest zharmonizowany z programem ogólnopolskim i diecezjalnym. Realizowany jest on w ramach różnych wydarzeń duszpasterstwa ogólnego oraz poprzez comiesięczne spotkania w grupach sąsiedzkich. Realizacja tego programu prowadzi do zwołania

wienia nie tylko diagnozy, poszukania przyczyn istniejącego stanu rzeczy, ale też do zastanowienia się nad tym, co konkretnego powinniśmy zrobić, aby to zmienić⁶³? Czy to nie powinno stać się jednym z celów częściowych planowanego przez nas programu duszpasterskiego na czas po 2010 r.?

Warto też spojrzeć na problematykę planu pastoralnego dla parafii w perspektywie dyskusji nad wprowadzeniem w polskich parafiach kadencyjności proboszczów. Czy taki konsekwentnie realizowany plan nie byłby pomocą w realizowaniu postawionych celów parafii?

Omawiając wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania, zwracaliśmy uwagę na bariery utrudniające proces planowania (określenie niewłaściwych celów, opór wobec zmian), a także na sposoby pomagające w ich przewyżczeniu (potrzeba zrozumienia znaczenia celów przez wszystkich członków organizacji, dobrej komunikacji i współuczestnictwa). Czy w naszych środowiskach nie występują wspomniane bariery? Jak wygląda formułowanie celów pracy duszpasterskiej Kościoła w Polsce na różnych jego poziomach? Czy nie zauważa się oporu wobec pragnienia wprowadzenia pewnych zmian? Może dla niektórych jest lepiej prowadzić pracę duszpasterską bez jakiegoś planu, bo w ten sposób

synodu parafialnego, który będzie wyrazem pogłębienia świadomości bycia wspólnotą Ludu Bożego i konstruowania dalszego planu pracy.

Parafia realizuje program projektu *Nowy obraz parafii*, który jest rozpowszechniony w 50. krajach, również w Polsce. Jego cechą charakterystyczną jest dobre opracowanie metodologiczne oraz troska o szczegóły programowe i organizacyjne. Zmierza on do odnowy duszpasterstwa w parafii, jej ożywienia i przekształcenia w strukturę małych wspólnot. Projekt *Nowy obraz parafii* zrodził się z soborowej nauki o Kościele jako *sakramencie komunii* (KK 10). Ma on u swoich podstaw teologię komunii osób wierzących, a także wspólnotę braterską. Proponuje on takie sposoby duszpasterskiego działania, które pomogą całemu Ludowi Bożemu stopniowo dorastać do świętości, a zarazem pobudzą go do misyjnego zaangażowania w odnowę świata i budowania wspólnoty międzyludzkiej. Projekt zakłada przeprowadzenie wszystkich mieszkańców parafii przez kilka faz katechumenatu, który stanowi dla Kościoła współczesnego wielką szansę. Projekt NOP jest zalecany przez II Polski Synod Plenarny – zob. *Potrzeby i zadania nowej ewangelizacji na przełomie II i III Tysiąclecia Chrześcijaństwa*, pkt 44 s. 22. Projekt, realizowany w Polsce od 1971 r., jest obecnie wdrażany w życie w około 15 parafiach. Od 1978 działa Polska Grupa Promotorów Ruchu. Jest to dobry przykład nie tylko na skonstruowanie dobrego programu duszpasterskiego, ale również na jego konsekwentną realizację. Zob. *Parafialny Program Duszpasterski – Szówsko*. www.nspj.szowsko.parafia.inf.pl/?p==main&what [data pobrania 3.04.2008]; A. Żądło: *Współczesne propozycje odnowy parafii*. W: *Teologia pastoralna*. T. 2. *Teologia pastoralna szczegółowa*. Red. R. Kamiński. Lublin 2002 s. 94–98.

⁶³ Warto zapoznać się z artykułem – R. Hajduk: *Planowanie ma przyszłość... także w Kościele. Kilka uwag o planie pastoralnym dla parafii*. „Homo Dei”. R. 2004 nr 2 s. 33–46. Autor, ukazując sens planowania w pracy duszpasterskiej Kościoła, przedstawia anatomie planu pastoralnego w parafii, zwracając uwagę na konieczność posiadania wizji teologicznej parafii, przeprowadzenia analizy stanu rzeczywistego (ankiety, rozmowy z parafianami), współpracy z kompetentnym zespołem ludzi. Autor zwraca uwagę na konieczność wyboru priorytetu w działaniu duszpasterskich w parafii, wypracowania pewnej strategii działań i okresowej weryfikacji planu.

można żyć od „świąt do świąt” i od „akcji do akcji”? Poprzedzenie naszej działalności duszpasterskiej właściwie przygotowanym we współpracy z innymi osobami planem, konsekwentna jego realizacja i kontrola zmuszałyby nas do większego wysiłku i mobilizacji, otwarcia się, zmiany sposobu myślenia, pracy nad sobą.

Omawiając problematykę programowania duszpasterskiego, warto też zastanowić się nad tym, czy nie lepiej byłoby używać w odniesieniu do ogólnopolskiego programu duszpasterskiego określenia *program*, a w odniesieniu do diecezji i parafii terminu *plan*? Takie rozróżnienie mogłoby pozwolić na wykazaniu istotnych różnic w planach strategicznych (długookresowych) i planach operacyjnych (krótkookresowych).

III. Wnioski i postulaty

Jan Paweł II, przemawiając do biskupów polskich w czasie pielgrzymki do Ojczyzny w 1983 r., powiedział: *przyzwyczailiśmy się do duszpasterstwa planowego i calościowego*. Rzeczywiście – kiedy dokonamy retrospekcji i przyjrzymy się powojennej historii Kościoła w Polsce, to zauważamy, że nasze duszpasterstwo było zawsze realizowane w oparciu o pewne programy. Jak, patrząc z perspektywy, można ocenić programy duszpasterskie realizowane przez wiele lat przez Kościół w Polsce?⁶⁴ Nie ma w polskim piśmiennictwie naukowym zbyt

⁶⁴ Ujmując rzecz historycznie, pierwszym bardziej znaczącym wydarzeniem kształującym charakter oddziaływań pastoralnych był program duszpasterski Wielkiej Nowenny Tysiąclecia (1957–1966), przygotowującej naród do obchodów millennium chrztu Polski. Wyznaczone tematy, owoc przemyśleń kard. S. Wyszyńskiego z okresu internowania, dotyczyły spraw ważnych dla Kościoła i narodu, zagrożonych ze strony państwa komunistycznego. Programy duszpasterskie z lat 1966–1968 były bezpośrednio poświęcone wprowadzaniu reform soborowych. Programy przewidziane na lata 1968–1972 realizowano pod hasłem – *Jezus Chrystus światłością świata*. Z kolei *Odnowie parafii w duchu soborowym* poświęcono programy lat 1972–1975.

Program duszpasterski realizowany w latach 1975–1978 był odpowiedzią na propagowany tak zwany świecki, ateistyczny humanizm, któremu przeciwstawiono humanizm chrześcijański, ukazując chrześcijańską wizję człowieka i pokazując jego miejsce we współczesnym świecie i wspólnocie Kościoła. Program na lata 1978–1981 realizowany pod hasłem – *Ewangelizacja a rodzina polska*, poświęcony był rodzinie. Lata 1981–1984 zdominowane zostały jubileuszem 600-lecia obecności na Jasne Górze Obrazu Matki Bożej Częstochowskiej i były poświęcone dziedzictwu wiary narodu polskiego pod opieką Maryi.

Program duszpasterski na lata 1984–1987 był poświęcony przygotowaniu do II Kongresu Eucharystycznego w Polsce, mówiąc o odrodzeniu człowieka i narodu, o pokucie i pojednaniu, a także o samej Eucharystii. Cykl pokongresowy, realizowany w latach 1987–1991, podejmował tematykę rodzinną. Od roku duszpasterskiego 1990/1991 rozpoczęła się Druga Wielka Nowenna, wysuwając na pierwszy plan ewangelizację w ogólności, następnie ewangelizację ludzi pracy, a później poszczególne sakramenty, a zakończyła się w 1997 r. W okresie trzech ostatnich lat przed Wielkim Jubileuszem 2000 r., realizowano w Polsce program oparty na Liście apostołskim Jana

wielu publikacji dotyczących tego zagadnienia. Zajęli się nim ks. prof. K. Misiaszek⁶⁵ oraz ks. prof. M. Olszewski⁶⁶.

Obydwaj autorzy, podkreślając pozytywną rolę programów duszpasterskich w działalności Kościoła w Polsce, zauważyli zarazem, że były to programy jednostronne. Nie zawierały one pełnego odczytania stanu religijności katolików polskich, także z widocznymi negatywnymi tendencjami, ujawniającymi się między innymi w tzw. religijności selektywnej, akcentujące troskę o zachowanie religijności tradycyjnej, masowej, z lękiem podchodzące do rodzących się grup⁶⁷. Mnogość i różnorodność tematyki nie sprzyjały dobremu realizowaniu programów, a zwłaszcza pogłębieniu podejmowanych zagadnień. Programy pobudzały niektórych duszpasterzy do zwykłego aktywizmu, w którym ginęły środki nadprzyrodzone. Jakości pracy nie sprzyjało też rozproszenie tematyczne i wielokierunkowość zalecanych działań⁶⁸.

Zastanawiając się nad programowaniem pracy duszpasterskiej Kościoła w Polsce na różnych poziomach, warto pochylić się nad przytoczonymi wnioskami i zgłosić pewne postulaty na przyszłość, które mogą stać się punktem wyjścia do dyskusji.

POSTULAT 1: *Konieczność kształtowania odpowiedniej wizji teologicznej Kościoła*

Wydaje się, że jednym z podstawowych czynników mających wpływ nie tylko na programowanie pracy duszpasterskiej Kościoła, ale również na całe duszpasterstwo, jest kształtowanie, mającej swoje źródło w Biblii i soborowym nauczaniu Magisterium, właściwej wizji teologicznej Kościoła. Trzeba sobie

Pawła II *Tertio millennio adveniente*. Rok 1998 poświęcony był *Jezusowi Chrystusowi*, 1999 *Duchowi Świętemu*, a 2000 *Bogu Ojcu*. Program duszpasterski na rok 2000/2001 był poświęcony *Nowej ewangelizacji u progu Trzeciego Tysiąclecia*. Z kolei program realizowany w latach 2001–2004 oparto na Liście apostołskim Jana Pawła II *Novo millennio ineunte*, koncentrując się na zagadnieniach związanych z *Poznaniem Chrystusa* (2001/2002), *Umiłowaniem Chrystusa* (2002/2003) i *Naśladowaniem Chrystusa* (2003/2004). Program duszpasterski na rok 2004/2005 skoncentrował się wokół tematu – *Głosić Ewangelię Nadziei*. W realizowane programy duszpasterskie włączano dodatkową, mającą nieraz inną tematykę niż realizowany program, zagadnienia związane z aktualnie przeżywanymi wydarzeniami w Kościele i Polsce (II Polski Synod Plenarny; 1000-lecie męczeńskiej śmierci św. Wojciecha). Zob. M. Olszewski: *Duszpasterstwo parafialne w świetle programów duszpasterskich Episkopatu Polski 1967–2000*. Białystok 2005 s. 25–27.

⁶⁵ K. Misiaszek: *Programy duszpasterskie: pomoc czy przeszkoda?* „Ateneum Kapłańskie”. R. 1993 nr 506 s. 75–88.

⁶⁶ M. Olszewski: *Duszpasterstwo parafialne w świetle programów duszpasterskich Episkopatu Polski 1967–2000*, dz. cyt.

⁶⁷ K. Misiaszek: *Programy duszpasterskie: pomoc czy przeszkoda*, dz. cyt., s. 86.

⁶⁸ M. Olszewski: *Duszpasterstwo parafialne w świetle programów duszpasterskich Episkopatu Polski 1967–2000*, dz. cyt., s. 381.

nieustannie uświadamiać, że istnienie Kościoła, będącego wspólnotą urzędów i charyzmatów, nie jest celem samym w sobie – będąc przyporządkowany Królestwu Bożemu, ma on charakter służebny. Sensem jego istnienia jest jednanie człowieka z Bogiem i ludzi między sobą. Wydaje się, że Kościół w Polsce jest ciągle zbyt zajęty sobą, umacnianiem swoich struktur i instytucji, a za mało zajęty człowiekiem, który ma być jego drogą (RH 14). Również wśród części duszpasterzy nie ma jasnego widzenia istoty Kościoła i jaka głównej roli, co przekłada się na błędne rozkładanie akcentów, marnowanie energii na rzeczy drugorzędne. Zapomina się, że różnorakie formy duszpasterskie mają służyć wiązaniu człowieka z Bogiem – to jest główny cel istnienia Kościoła, jego pracy duszpasterskiej, a więc również programowania.

Z poprawnej eklezjologii wynika program odnowy Kościoła określony przez papieża Jana Pawła II, zawarty w przywoływanym już Liście apostolskim *Novo millennio ineunte: Czynić Kościół domem i szkołą komunii (...). Zanim przystąpimy do programowania konkretnych przedsięwzięć, należy krzewić duchowość komunii, podkreślając jej znaczenie jako zasady wychowawczej wszędzie tam, gdzie kształtuje się człowiek i chrześcijanin, gdzie formują się szafarze ołtarza, duszpasterze i osoby konsekrowane, gdzie powstają rodziny i wspólnoty. Duchowość komunii to przede wszystkim spojrzenie utkwione w tajemnicy Trójcy Świętej* (NMI 43).

Z poprawnej teologicznie wizji Kościoła i czynienia go domem i szkołą komunii wynika następujący postulat.

POSTULAT 2: Konieczność nieustannego dialogu między osobami sprawującymi urząd w Kościele, teoretykami (teologami i socjologami) i praktykami oraz włączania do przygotowywania programów duszpasterskich uformowanego laikatu

Teoria działalności duszpasterskiej, a więc również tematyka, sposób tworzenia, jak i formy realizacji programu duszpasterskiego, powinny być przedmiotem nieustannego, nie pozbawionego krytycznych uwag, dialogu. Konstruktowna, czyniona w duchu miłości do Kościoła i zawierająca twórcze propozycje zmian krytyka, nie może być odbierana jako atak na osobę biskupa, szefa wydziału duszpasterskiego, proboszcza, teologa pastoralistę lub socjologa. Taka krytyka nie jest w konkretnych wypadkach pozbawiona podstaw, gdyż pewne treści, metody i formy działań zawarte w programach duszpasterskich w żaden sposób nie przystają do aktualnej rzeczywistości. Miejscem takiego dialogu, a więc przestrzenią kultywowania i poszerzania przestrzeni komunii, mają być również, według NMI 45, rady kapłańskie i duszpasterskie, w których *teologia i duchowość komunii pobudzają pasterzy i wiernych do uważnego słuchania siebie nawzajem*.

Postawmy sobie pytanie, jak w praktyce wygląda wzajemne słuchanie siebie w ramach rad duszpasterskich? W ilu polskich diecezjach lub parafiach one funkcjonują? A jeżeli już funkcjonują, to czy rzeczywiście głos ich członków jest słuchany i ma wpływ na podejmowane decyzje? A jak wygląda problem wykorzystania w praktyce potencjału świeckich absolwentów wydziałów teologicznych?

Wśród wielu osób duchownych i świeckich zauważamy pragnienie podejmowania współodpowiedzialności za działalność duszpasterską Kościoła, w tym za współtworzenie programów duszpasterskich, ale brakuje im pewnych umiejętności. Dlatego też formułujemy kolejny postulat.

POSTULAT 3: Konieczność formacji duchowej, przygotowania teoretyczno-praktycznego i wzajemnego dzielenia się osiągnięciami

Tworzenie programów duszpasterskich wymaga posiadania nie tylko dobrej woli i intuicji, ale również wiedzy. Ważną rolę powinny więc odgrywać właściwie prowadzone sympozja, konferencje formacyjne i warsztaty dla księży i wiernych świeckich. W ich ramach ma się dokonywać, związana z pogłębieniem tożsamości i świadomości, formacja. Jej punktem wyjścia ma się stać odczytywanie znaków czasu i Magisterium. Trzeba ukazywać istotę Kościoła i uwrażliwiać na konieczność podejmowania odpowiedzialności za jego urzeczywistnianie. W ramach wykładów i ćwiczeń trzeba też poruszać wybrane elementy z nauk świeckich, w tym z teorii zarządzania, socjologii, psychologii. Pozwoli to na lepsze przyjęcie i zrozumienie kierunków wyznaczanych przez ogólnopolski program duszpasterski, oraz na zdobycie umiejętności tworzenia w ramach diecezjalnych i parafialnych rad duszpasterskich programu duszpasterskiego, uwzględniającego specyfikę danego terytorium czy danej wspólnoty. Ogólnopolski, diecezjalny czy parafialny program duszpasterski nie może być traktowany jako coś narzuconego z zewnątrz, ale coś, co jest „nasze”, co pomaga lepiej organizować i koordynować działalność duszpasterską. Tego typu zajęcia powinny być również prowadzone w ramach zajęć z teologii pastoralnej w seminarium duchownym. Potrzeba też podejmowania tej problematyki w ramach katedr uprawiających teologię pastoralnej.

Ważną rzeczą jest również dzielenie się swoimi doświadczeniami oraz propagowanie konkretnych przykładów sposobów przygotowywania i praktycznego realizowania programów, wykorzystując do tego różnego rodzaju spotkania i konferencje oraz mass media, w tym Internet. Pomoże to zarówno osobom duchownym, jak i wiernym świeckim w zdobywaniu wiedzy i praktycznych umiejętności.

Kościół nie pełni swojej misji pośrednictwa zbawczego w próżni, ale w określonej sytuacji społeczno-politycznej i religijnej. Z tym zagadnieniem wiąże się następujący postulat.

POSTULAT 4: Konieczność szerszego wykorzystywania w programowaniu duszpasterskim badań socjologicznych, pomagających w odczytywaniu stanu religijności katolików, zachodzących procesów, jak i prognozowaniu zmian

Mówiąc o wykorzystaniu badań socjologicznych religijności, trzeba także wskazać na konieczność prowadzenia badań dotyczących percepcji i realizacji programów na różnych poziomach życia Kościoła, a także zmieniających się szybko uwarunkowań, w których jest prowadzona działalność duszpasterska. Konieczną rzeczą jest również, szczególnie przy układaniu planu pastoralnego dla diecezji lub parafii, uwzględnienie zarówno historycznych uwarunkowań pracy, jak też zachodzących szybko procesów zmian oraz prognoz. Istnieje zatem paląca potrzeba przeprowadzenia badań socjologicznych we wszystkich polskich diecezjach, aby stworzyć socjologiczną mapę polskiego katolicyzmu. Pozwoli to Kościołowi znaleźć właściwą odpowiedź na wezwania, przed którymi wkrótce stanie. Rodzi się w tym miejscu pytanie o idee przewodnią planu strategicznego Kościoła w Polsce po roku 2010 i związane z nimi plany operacyjne.

Nie wystarczy tylko właściwe przygotowanie programu duszpasterskiego, który jest punktem wyjścia w pracy duszpasterskiej Kościoła. Potrzeba również tego, co zawiera kolejny postulat.

POSTULAT 5: Konieczność wdrażania programu w życie

Tworzenie programu duszpasterskiego nie jest celem samym w sobie, ale ma służyć pomocą w realizacji istnienia głównego celu Kościoła, jakim jest *ureczywistnianie zbawczego dzieła Chrystusa w kierunku wewnętrznej przemiany człowieka, tak w wymiarach indywidualnych, jak wspólnotowych*, a w konsekwencji doprowadzenie wszystkich do zbawienia. Aby zrealizować to zadanie, program duszpasterski powinien być konsekwentnie wprowadzany w życie. Patrząc na duszpasterstwo przez pryzmat działalności zorganizowanej, trzeba zwrócić uwagę na rolę kontroli. Winna się ona dokonywać w trakcie realizacji programu. Trzeba też porównać uzyskane wyniki z wcześniej sformułowanymi celami. Do tego typu kontroli, która powinna mieć charakter bardziej duszpasterski, a nie wyłącznie administracyjny, jest zobowiązany, w ramach pełnienia swojego rządu nie tylko biskup czy dziekan, ale również proboszcz. Dobrze realizowany proces kontrolowania pozwoli na dokonywanie ewentualnych korektur w trakcie realizowaniu programu oraz na wyciągnięcie wniosków na przyszłość. Wnioski

te powinny być uwzględnione przy konstruowaniu następnych programów duszpasterskich.

Podejmując zagadnienie programu duszpasterskiego zasygnalizowano jedynie istotne problemy i wskazano na kierunki dyskusji. Warto na koniec podkreślić, że przy wdrażaniu procesu programowania duszpasterskiego, *potrzeba kształtowania odpowiedniej wizji teologicznej Kościoła, czynienia go szkołą i domem komunii przez uczenie się dialogu między osobami duchownymi i świeckimi, potrzebna jest formacja, przygotowanie teoretyczno-praktyczne i wzajemne dzielenie się pomysłami. Potrzeba również wykorzystania wyników różnorodnych badań socjologicznych i związanych z nimi prognoz, umożliwiających właściwe odczytanie znaków czasu. Potrzeba wreszcie konsekwentnego realizowania programów duszpasterskich w codziennej pracy Kościoła. Nikt z nas nie może jednak zapominać o rzeczy najważniejszej, o której pisał Jan Paweł II w przywoływanym już liście *Novo millennio ineunte*: *Perspektywą, w którą powinna być wpisana cała działalność duszpasterska Kościoła, jest perspektywa świętości* (NMI 31).*