

Andrzej Sapięha  
*Zielona Góra*

## Planowanie duszpasterskie w praktyce

### Wstęę

Zagadnienie planowania duszpasterskiego stało się w ostatnim czasie przedmiotem baczniejszego zainteresowania. Jako przejaw tego zainteresowania trzeba uznać najpierw podejmowane od kilku lat próby odnowienia ogólnopolskich programów duszpasterskich. Co prawda, Kościół w Polsce już od czasów Wielkiej Nowenny Tysiąclecia (1957–1966) próbuje kształtować swoje oddziaływanie pastoralne w oparciu o specjalne programy<sup>1</sup>, to jednak od niedawna pojawiają się w tej dziedzinie pewne nowe impulsy. Także polscy teologowie pastoraliści zabrali głos w sprawie planowania duszpasterskiego, publikując kilka artykułów poświęconych tej problematyce<sup>2</sup>. Kwestia została więc dostrzeżona, wydaje się natomiast, że wciąż brak pewnych praktycznych narzędzi, które pomogłyby w przygotowaniu planu duszpasterskiego osobom bezpośrednio zaangażowanym w planowanie duszpasterskie na szczeblu diecezji czy parafii. Takie właśnie praktyczne narzędzia chciałbym zaproponować w niniejszym artykule.

### 1. Uzasadnienie planowania duszpasterskiego i jego metoda

Najpierw jednak spróbuję odpowiedzieć na pytanie, dlaczego w ogóle potrzebne jest planowanie duszpasterskie? Czy nie jest ono przypadkiem jedynie

<sup>1</sup> Wobec tych wcześniejszych programów formułowano rozmaite zarzuty. Twierdzono, że nie opierały się one na pełnym odczytaniu aktualnej sytuacji, jednostronnie akcentowały konieczność troski o zachowanie tradycyjnej religijności masowej, brakowało im pewnej stałości, co skutkowało słabym przełożeniem na praktykę duszpasterską (por. T. Wielebski, *Cele, sposoby, formy i środki programowania duszpasterskiego*, „Teologia Praktyczna” 9 (2008), s. 43–44). Nie rozstrzygając tu o zasadności tych zarzutów, trzeba jedynie odnotować, że także nowsze propozycje krajowych programów duszpasterskich nie są wolne od wad.

<sup>2</sup> Oprócz cytowanego wyżej artykułu T. Wielebskiego należy zauważyć również prace M. Ostrowskiego, K. Piechaczka, M. Olszewskiego, J. Przybyłowskiego, M. Polaka i B. Bieli zamieszczone w tomie 9 (2008) „Teologii Praktycznej”.

kwestią mody? A może to kolejny oderwany od życia pomysł teoretyków, którzy nie mają pojęcia o duszpasterskiej rzeczywistości? Wydaje się, że nie. Planowanie bowiem „stanowi wyróżniającą cechę ludzkiego działania osobistego i społecznego”<sup>3</sup>. Innymi słowy, każdy człowiek, który podejmuje jakiegokolwiek działanie, czy to indywidualne czy zespołowe, tworzy sobie pewien plan. Nie zawsze będzie to plan uświadomiony, nierzadko również okaże się on mniej czy bardziej ułomny. Tym niemniej zawsze jakiś plan się pojawi. Brak planu oznacza stan śmierci, albo sytuację poważnej depresji. Planowanie staje się tym bardziej istotne w tych momentach historycznych, w których odziedziczone z przeszłości modele działania okazują się ułomne lub wręcz szkodliwe<sup>4</sup>. Wydaje się, że obecnie Kościół znalazł się właśnie w takiej sytuacji, planowanie duszpasterskie staje się więc nagłą potrzebą.

Czy jednak w przypadku działalności Kościoła można rzeczywiście mówić o planowaniu? Przecież chodzi tu o działalność specyficzną, Bosko-ludzką. Planowanie może się w tej sytuacji jawić, jako wyraz braku wiary i jako próba ograniczenia Boga, albo wręcz usiłowanie usunięcia Go poza horyzont kościelnej działalności. Oczywiście, takie niebezpieczeństwo istnieje. Wszystko jednak zależy od tego, jak rozumie się planowanie. W kontekstach świeckich mianem planowania (od łac. *planta* – szkic budynku) określa się działalność polegającą na przygotowaniu decyzji, dokonaniu wyboru spośród różnych możliwości postępowania. Stanowi ono przeciwieństwo improwizacji, zaś jego efektem jest plan<sup>5</sup>. Takie rozumienie planowania da się odnieść również do działalności Kościoła. Tym niemniej, dla uszanowania specyfiki tej działalności, należy dodać, że planowanie duszpasterskie trzeba widzieć przede wszystkim, jako proces rozważania. Celem jest odkrycie tego, co Bóg chce, aby Kościół uczynił. Poszukiwanie woli Bożej i praktyczna troska o jej realizację. Chodzi więc o pełne wiary nasłuchiwanie, otwartość na natchnienia Ducha Świętego oraz podejmowanie działań stanowiących odpowiedź chrześcijańskiej wspólnoty na Boże wezwanie. Niezbędnym warunkiem takiej postawy jest faktyczna, a nie tylko deklarowana, gotowość tej wspólnoty do poszukiwania woli Boga<sup>6</sup>. Postawa wiary, nie zaś jedynie snucie czysto ludzkich planów.

<sup>3</sup> S. Lanza, *Convertire Giona. Pastorale come progetto*, Roma 2005, s. 102.

<sup>4</sup> Por. tamże.

<sup>5</sup> Por. H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2004, s. 24.

<sup>6</sup> Pouczający jest w tej materii przykład opisany w Jr 42, 1 – 43, 7. Po zdobyciu Jerozolimy przez Nabuchodonozora dowódcy wojskowi oraz lud przychodzą do Jeremiasza i proszą, by prorok w ich imieniu modlił się do Boga o wskazanie im tego, co mają w tej sytuacji czynić. Chociaż zewnętrznie deklarują gotowość przyjęcia woli Boga, to jednak w istocie chodzi im jedynie o potwierdzenie własnych planów. Jeremiasz zdaje sobie doskonale sprawę, jaka jest rzeczywista intencja przywódców i ludu. W istocie, kiedy prorok przekazuje im wolę Boga, która okazuje się niezgodna z ich zamiarami, odrzucają ją.

Planowanie duszpasterskie, o ile nie ma być działaniem przypadkowym, wymaga się pewnej metody. Jeśli ma to być metoda stanowiąca narzędzie poszukiwania woli Bożej, to powinna ona odznaczać się charakterem teologicznym na każdym swoim etapie. Z drugiej zaś strony, jeżeli ma prowadzić do czegoś więcej niż tylko do ogólnych wskazań, musi posiadać także charakter praktyczny. Warunki te spełnia metoda duszpasterskiego rozeznania zaproponowana przez włoskiego pastoralistę Sergio Lanżę<sup>7</sup>.

Propozycja metodologiczna tego autora daje się syntetycznie ująć w formie następującego schematu<sup>8</sup>:

Etapy (następujące po sobie)	Wymiary (konstrytutywne)
analiza i ocena	kairologiczny
decyzja i projekt	kryteriologiczny
realizacja i weryfikacja	operatywny

Trzy wymiary umieszczone w prawej kolumnie powyższej tabeli są konstytutywnymi składnikami refleksji teologiczno-pastoralnej. Gwarantują one z jednej strony autentycznie teologiczny charakter metody, z drugiej – jej charakter praktyczny. Należy dodać, że wszystkie trzy wymiary winny być obecne w każdej fazie realizacji metody. Ta współobecność nie wyklucza jednak tego, że w zależności od poszczególnych, następujących po sobie etapów metody teologiczno-pastoralnej, wzajemne proporcje konstytutywnych wymiarów mogą być różne. Naturalnym jest, że np. w fazie pierwszej dominuje wymiar kairologiczny. Ponadto, poszczególne wymiary nie pozostają od siebie sztywno odseparowane, lecz raczej wzajemnie się do siebie odwołują.

Wymiar kairologiczny należy rozumieć, jako odniesienie do aktualnej sytuacji, przy czym chodzi tu o odniesienie specyficznie teologiczne, to znaczy o spojrzenie w świetle wiary lub – inaczej mówiąc – o odczytywanie znaków czasu.

Poprawna realizacja poszczególnych etapów metody teologiczno-pastoralnej domaga się określonych kryteriów. Wypracowuje się je w oparciu o tzw. model intradyscyplinarny<sup>9</sup> w dialektycznej wzajemności między danymi wiary i danymi antropologicznymi, przy zachowaniu prymatu tych pierwszych. Obecność tak ro-

<sup>7</sup> Więcej na temat tej metody zob. A. Sapięha, *Metoda teologiczno-pastoralna. Krytyka i propozycja*, „Studia Paradyckie” 20 (2010), s. 73–79.

<sup>8</sup> Por. S. Lanża, *Teologia pastorale*, [w:] G. Canobbio – P. Coda [red.], *La teologia del XX secolo. Un bilancio*, t. 3, *Prospettive pratiche*, Roma 2003, s. 465.

<sup>9</sup> Pod tym pojęciem należy rozumieć wprowadzenie właściwego dla teologii światła wiary do wnętrza innych rodzajów racjonalności. W praktyce oznacza to, iż teologia powinna wzbogacać własny arsenał narzędzi badawczych o instrumenty właściwe naukom społecznym, ale bez ztracenia własnej, specyficznej tożsamości. Więcej o modelu intradyscyplinarnym zob. S. Lanża, *Introduzione alla teologia pastorale*, t. 1, *Teologia dell'azione ecclesiale*, Roma 1989, s. 259–266;

zumianych kryteriów na każdym etapie itinerarium metodologicznego to właśnie wymiar kryteriologiczny.

Wreszcie przez wymiar operatywny refleksji teologiczno-pastoralnej rozumie się jej stałe ukierunkowanie praktyczne. Refleksja ta bowiem ze swej natury posiada charakter praktyczny, z tego powodu na żadnym ze swych etapów nie może się rozwijać w oderwaniu od rzeczywistych uwarunkowań konkretnego działania będącego przecież jej celem.

Etapy (lewa kolumna tabeli) to z kolei następujące po sobie fazy postępowania metodologicznego. Pierwszym z tych etapów jest analiza i ocena sytuacji. Jej rezultat to teologiczno-pastoralna diagnoza, zbiór problemów i postulatów wymagających duszpasterskiej reakcji. Jako że najczęściej są one dosyć liczne, dlatego konieczne jest podjęcie tzw. decyzji duszpasterskiej, czyli dokonanie wyboru tych, które staną się przedmiotem dalszej pracy. Nie chodzi tu jednak o wybór arbitralny, ale o rzeczywiste rozeznanie duszpasterskie. Jego efektem jest konkretny program duszpasterski ukierunkowany na realizację założonych celów. Ostatni etap metody teologiczno-pastoralnej stanowi realizacja projektu i jego weryfikacja.

W dalszej części niniejszego artykułu zostaną zaprezentowane praktyczne narzędzia umożliwiające zastosowanie tak rozumianej metody teologiczno-pastoralnej w praktyce duszpasterskiej.

## 2. Etap analizy i oceny sytuacji

Pierwszym etapem planowania duszpasterskiego jest analiza i ocena sytuacji. Analiza (z gr. *analysis* – rozbiór) to poznawanie określonej rzeczywistości poprzez jej rozbiór na części składowe, wyróżnianie w niej elementów pierwotnych, odnajdywanie czynników konstytutywnych lub warunkujących, poszukiwanie przyczyn, dochodzenie do podstawowych zasad<sup>10</sup>. W przypadku analizy duszpasterskiej, a więc posiadającej charakter teologiczny, analiza i ocena sytuacji od samego początku dokonuje się w świetle wiary. Nie można się zadowolić spojrzeniem czysto socjologicznym ani żadnym innym, które nie zakłada perspektywy wiary. Nie można również najpierw przeprowadzić rzekomo neutralnej analizy sytuacji przy pomocy dyscyplin świeckich, a dopiero w drugim etapie poddać uzyskane wyniki ocenie w świetle kryteriów wynikających z wiary. Perspektywa teologiczna musi być obecna nie tylko w ocenie zebranego materiału,

---

J. van der Ven, *Unterwegs zu einer empirischen Theologie*, [w:] O. Fuchs [red.], *Theologie und Handeln*, Mainz 1984, s. 120–127.

<sup>10</sup> Por. S. Kamiński, *Analiza*, [w:] *Encyklopedia Katolicka*, t. 1, Lublin 1973, kol. 484.

ale także na etapie jego zbierania, a nawet w momencie przygotowań, gdy stawia się pytania o to, co i jak analizować.

W związku z powyższym, widać jasno, że nie da się zaproponować jednego, z góry określonego modelu przeprowadzania analizy. Winien on być tworzony za każdym razem od nowa, w nasłuchiowaniu głosu Ducha Świętego, z uwzględnieniem przedmiotu analizy (diecezja, parafia, grupa duszpasterska itp.) oraz lokalnych uwarunkowań czasu i miejsca. Zaproponowany dalej wzór<sup>11</sup> należy więc traktować jedynie, jako przykład oraz punkt wyjścia, a nie sztywny schemat.

Naturalnym pierwszym krokiem winno być określenie przedmiotu analizy. Może go stanowić diecezja, dekanat, parafia, jakaś grupa duszpasterska lub inna rzeczywistość kościelna. Jeśli ma ona charakter terytorialny należy się zaopatrzyć w mapę (plan miasta), obejmującą całe jej terytorium, możliwie najdokładniejszą, z zaznaczonymi miejscowościami (dzielnicami, ulicami), połączeniami komunikacyjnymi oraz obrazującą ukształtowanie terenu i inne formy geograficzne (rzeki, zbiorniki wodne, lasy, tereny uprawne, obszary przemysłowe itp.). Na tej mapie zaznacza się granice badanego obszaru. W ten sposób zostaje określona strefa posługi, obszar, w którym Bóg chce dokonać swego dzieła. Zwyczajne przyglądanie się tej mapie oraz towarzysząca temu modlitwa wstawiennicza za mieszkających na zaznaczonym obszarze ludzi oraz o światło Ducha Świętego na podejmowane przedsięwzięcie planowania duszpasterskiego, stanowią już początek analizy. Pojawiające się w tym czasie przemyślenia i pochodzące od Boga inspiracje warto zapisywać. Będą one stanowiły materiał pomocny w przygotowaniu bardziej formalnego badania i przy wyciągnięciu wniosków.

Po dokonaniu określenia przedmiotu rozpoczyna się jego analiza. Winna ona brać pod uwagę trzy zasadnicze elementy badanej rzeczywistości: jej historię, aktualny kontekst i sytuację wewnętrzną.

Przeszłość nie stanowi tylko mało znaczącego tła, które można pominąć analizując aktualną sytuację. Wydarzenia, w których brało się udział, zostawiają w człowieku ślad, wpływają na jego sposób myślenia, postawy, zachowania, podejmowane decyzje. Wpływ ten może być pozytywny lub negatywny. Podobnie dzieje się w przypadku całych społeczności. Z tego powodu, przy analizie sytuacji będącej elementem planowania duszpasterskiego, nie można zrezygnować ze spojrzenia na historię. Trzeba przy tym brać pod uwagę nie tylko historię religijną,

---

<sup>11</sup> Do jego opracowania wykorzystano wskazania zawarte w pracach: *Od masy do Ludu Bożego. Przewodnik odnowy parafii*, Warszawa 1994, s. 9–15; A. Sokolski, *Program badania dzielnicy w celu zaplanowania parafii*, [w:] *Ludzie – Wiara – Kościół. Analizy socjologiczne*, Warszawa 1966, s. 348–362; The Alliance for Saturation Church Planting, *Corso Omega. Un Addestramento Pratico per Fondare Nuove Chiese*, zeszyt *La Visione COL (Chiesa in Ogni Luogo)*, cz. 1, s. 32–35. <http://www.missioneperte.it/omega/index.html> (22. 08. 2009).

ale uwzględniać również jej wymiar świecki, gdyż także on stanowił istotny czynnik kształtujący daną społeczność i decydujący o jej obecnym kształcie.

W pierwszej kolejności analiza o charakterze historycznym winna dać odpowiedź na pytanie o pochodzenie mieszkańców poddawanego analizie obszaru oraz o wynikające stąd cechy kulturowe i religijne populacji. Podobnie należy opisać, kiedy, w jaki sposób i za czym pośrednictwem na danym obszarze pojawiło się chrześcijaństwo. Warto zwrócić uwagę na to, czy ewangelizacja dokonywała się metodami pokojowymi, czy może przemocą. Jeśli w danym miejscu znacząca jest obecność chrześcijan wyznań niekatolickich, spojrzenie w przeszłość powinno uwzględniać także ich wysiłki ewangelizacyjne. Podobnie ma się sprawa z religiami niechrześcijańskimi w sytuacji, gdy stanowią one liczący się element panoramy kulturowej analizowanego środowiska.

Następnie trzeba przedstawić historyczny rozwój społeczności, uwzględniając zarówno świeckie, jak i religijne jego aspekty. Chodzi nie tyle o udokumentowanie zaistniałych faktów oraz ich uwarunkowań (co jest skądinąd ważne i warte wysiłku), ile o wyodrębnienie takich sytuacji historycznych, które w istotny sposób wywarły wpływ na mieszkańców kształtując ich obecny sposób myślenia i postawy oraz międzyludzkie relacje i strukturę społeczną.

Warto również zwrócić uwagę na osoby duszpasterzy i innych osób zaangażowanych w przeszłości w działalność pastoralną. Każda z nich pozostawiła pewne ślady w analizowanej społeczności. Pozytywne bądź negatywne skutki tego wpływu mogą trwać jeszcze długo w historii.

Drugim elementem analizy jest badanie szeroko rozumianego kontekstu, w jakim znajduje się dana rzeczywistość duszpasterska. Pomocą w przeprowadzeniu tego etapu analizy mogą być poniższe punkty:

1. Uwarunkowania geograficzne

*Naturalne i sztuczne granice oraz ciągi komunikacyjne*

*Naturalne atrakcje turystyczne i rekreacyjne*

*Strefy mieszkalne, przemysłowe, usługowo-handlowe, rozrywkowe*

2. Czynniki demograficzne:

*Liczba mieszkańców*

*Odsetek mężczyzn i kobiet*

*Struktura wiekowa ludności*

*Odsetek chorych i inwalidów*

*Struktura wykształcenia ludności*

*Ewentualne grupy językowe lub narodowościowe*

3. Kultura

*Pochodzenie ludności*

*Grupy kulturowe*

*Tradycje i zwyczaje świeckie*

*Tradycje i zwyczaje religijne*

*Placówki kulturalne i wypoczynkowe (biblioteki, muzea, kina, inne placówki kulturalne, ośrodki uprawiania sportu)*

*Rozrywki (z uwzględnieniem grup wiekowych)*

*Korzystanie ze środków przekazu*

4. Kontekst religijny

*Odsetek katolików, chrześcijan innych wyznań, wyznawców innych religii, niewierzących*

*Specyfika działalności poszczególnych grup wyznaniowych*

*Wiedza religijna ludności*

*Stosunek wobec Kościoła i duchowieństwa*

*Stosunek do praktyk religijnych*

*Dominujące formy wyrażania relacji z Bogiem*

5. Sytuacja ekonomiczna

*Poszczególne zawody (w procentach)*

*Odsetek bezrobotnych*

*Liczba dorosłych posiadających pracę*

*Poziom zatrudnienia i średnie wynagrodzenie*

*Odsetek osób otrzymujących wynagrodzenie minimalne*

*Odsetek emerytów*

*Przeciętna wysokość świadczenia emerytalnego*

*Ocena nastrojów dotyczących sytuacji gospodarczej*

*Zaangażowanie w działalność związków zawodowych*

*Placówki handlowe i usługowe*

6. Ochrona zdrowia

*Szpitala, ośrodki zdrowia, apteki*

*Lekarze*

7. Oświata

*Szkoły (prywatne/państwowe; podstawowe/gimnazja/średnie/inne)*

*Uczelnie*

8. Sytuacja polityczna

*Ocena zainteresowania polityką międzynarodową, krajową, lokalną*

*Dominujące poglądy polityczne*

*Uczucia, reakcje, dążenia i rozczarowania ludzi wobec sytuacji politycznej*

*Udział w działalności na rzecz spraw publicznych*

*Świadomość obowiązków i praw obywatelskich*  
*Funkcjonowanie wymiaru sprawiedliwości*

9. Sytuacja małżeństwa i rodziny

*Odsetek małżeństw bez ślubu kościelnego*

*Odsetek osób żyjących w konkubinacie*

*Odsetek rozwodów*

*Odsetek matek samotnie wychowujących dzieci i ich sytuacja*

*Główne problemy w sferze życia rodzinnego*

Trzeci i ostatni przedmiot analizy stanowi wewnętrzna sytuacja badanej rzeczywistości duszpasterskiej. Pomocą w przeprowadzeniu tego etapu może być poniższy kwestionariusz uwzględniający najczęściej spotykane formy działalności duszpasterskiej na przykładzie typowej parafii:

1. Dane ogólne

*Liczba ochrzczonych*

*Odsetek praktykujących*

*Wykaz stałych działań duszpasterskich*

*Główne problemy*

2. Życie duchowe wiernych

*Praktykowanie modlitwy osobistej i jej formy*

*Upowszechnienie Pisma św.*

3. Działalność ewangelizacyjna (pierwsze głoszenie):

*Formy podejmowanych działań*

*Odsetek mieszkańców objętych tymi działaniami*

*Skuteczność*

*Najważniejsze problemy*

4. Katecheza (wychowywanie do dojrzałości w wierze)

*Formy podejmowanych działań*

*Odsetek mieszkańców objętych tymi działaniami*

*Skuteczność*

*Najważniejsze problemy*

5. Liturgia

*Rodzaje celebracji liturgicznych i innych nabożeństw*

*Uczestnictwo i zaangażowanie wiernych*

*Najważniejsze problemy*

6. Duszpasterstwo rodzin

*Formypodejmowanychdziałań(zwł.przygotowaniedosakramentumałżeństwa)*



*Przekonania wiernych na temat małżeństwa i rodziny (zwł. współżycia pozamałżeńskiego, wierności małżeńskiej, rozwodów, kontroli urodzeń, aborcji)*

*Stan przekazywania wiary w rodzinach*

*Najważniejsze problemy*

7. Duszpasterstwo młodzieży

*Formy podejmowanych działań*

*Odsetek młodzieży objętej tymi działaniami*

*Skuteczność*

*Najważniejsze problemy*

8. Inne formy duszpasterstwa dojrzałych wierzących (w tym duszpasterstwa specjalistyczne i grupy duszpasterskie)

*Formy podejmowanych działań*

*Odsetek mieszkańców objętych tymi działaniami*

*Skuteczność*

*Relacje z parafią*

*Najważniejsze problemy*

9. Działalność charytatywna

*Formy podejmowanych działań*

*Odsetek osób zaangażowanych*

*Adresaci pomocy i jej skuteczność*

*Najważniejsze problemy*

10. Osoby zaangażowane w działalność duszpasterską

*Kategorie (księża, osoby konsekrowane, świeccy) i liczba*

*Przygotowanie i formacja*

*Sposób pełnienia funkcji*

*Główne problemy*

11. Struktury planowania i podejmowania decyzji

*Kto i w jaki sposób podejmuje decyzje i opracowuje plany duszpasterskie?*

*Zaangażowanie wiernych*

*Główne problemy*

12. Przepływ informacji

*Stosowane środki (ogłoszenia, gazetka parafialna, strona internetowa, itp.)*

*Zainteresowanie wiernych i skuteczność*

*Osoby zaangażowane*

*Sposób dystrybucji*

*Główne problemy*

### 13. Dobra doczesne

*Posiadane nieruchomości, ich stan i wykorzystanie*

*Posiadane dobra ruchome*

*Fundusze, długi, kredyty*

*Osoby odpowiedzialne za finanse*

*Osoby odpowiedzialne za stan nieruchomości i wyposażenia*

*Zaangażowanie wiernych*

*Główne problemy*

Zebrane w ten sposób informacje wymagają uporządkowania. Pomocą w tym względzie może służyć diagram analizy SWOT<sup>12</sup>. Umożliwia on zrozumienie mocnych i słabszych stron badanej rzeczywistości duszpasterskiej oraz rozpoznanie szans i zagrożeń płynących z otoczenia zewnętrznego<sup>13</sup>. Diagram SWOT ma kształt czteropolowej szachownicy. W polach położonych w górnej części diagramu wpisuje się atuty (w lewym polu) i słabości (w prawym polu) wewnętrzne analizowanej rzeczywistości. Dolna część diagramu służy do wpisania szans i zagrożeń zewnętrznych (odpowiednio po lewej i po prawej stronie). Dokonując takiego zestawienia nie trzeba już wyodrębniać i opisywać wszystkich dostrzeżonych w trakcie analizy elementów, ale skupić się na czynnikach kluczowych, czyli takich, które posiadają decydujący wpływ na działalność badanej rzeczywistości duszpasterskiej.

W przypadku niewielkich rzeczywistości duszpasterskich, posiadających mało rozbudowaną strukturę wewnętrzną i prowadzących działalność o niewielkim zakresie, przygotowanie diagramu SWOT może zastąpić wcześniejsze etapy fazy analizy i oceny sytuacji.

## 3. Etap decyzji i projektu

Przeprowadzona analiza sytuacji prowadzi zazwyczaj do zidentyfikowania szeregu problemów duszpasterskich. Podjęcie działań zmierzających do zajęcia się wszystkimi tymi problemami jest niemożliwe, gdyż doprowadzi wyłącznie do rozproszenia sił i frustracji, albo skończy się działaniami pozornymi. Trzeba więc określić, który z nich stanowi kwestię kluczową. To właśnie ten problem stanie się przedmiotem dalszych działań duszpasterskich. Tego rodzaju wybór, czyli

---

<sup>12</sup> Z ang. S – *strengths* (atuty, mocne strony), W – *weaknesses* (słabości, słabe strony), O – *opportunities* (okazje), T – *threats* (zagrożenia). Por. M. Witek-Hajduk, *Metody oceny firmy*, „Marketing w praktyce” 5 (1999), s. 11.

<sup>13</sup> Por. A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Warszawa 2005, s. 67–68.

decyzja duszpasterska, stanowi ważny i niezbędny element metody teologiczno-pastoralnej.

Wydaje się, że można tu przeprowadzić pewną analogię do indywidualnej pracy nad sobą. Osobisty rachunek sumienia zazwyczaj prowadzi do odkrycia rozmaitych grzechów, wad i słabości. W podejmowanej pracy nad sobą nie można starać się walczyć ze wszystkimi jednocześnie. Należy więc określić, która wada stanowi najpoważniejszy problem, a następnie na niej właśnie skoncentrować swoje wysiłki. Dopiero, gdy jeden problem zostanie rozwiązany, można zwrócić się ku kolejnemu, pamiętając jednak, by w pierwszej kolejności rozprawiać się z wadami najpoważniejszymi, a dopiero potem podejmować walkę z mniej istotnymi<sup>14</sup>. Pożyteczny może tu być obraz beczki czy wiadra, które składa się z klepek o nierównej długości. Do takiego wiadra można nalać tylko tyle wody, na ile pozwoli najkrótsza klepka. Nic nie pomoże wydłużanie pozostałych, jeśli najpierw nie rozwiąże się problemu najkrótszej klepki.

Jak wynika z powyższego przykładu, decyzja duszpasterska nie jest aktem arbitralnym. Chodzi w niej o uchwycenie rzeczywiście najważniejszego problemu duszpasterskiego analizowanej wspólnoty. Podejmujący taką decyzję musi brać pod uwagę to, co mówi aktualna sytuacja (wymiar kairologiczny), uwzględnić określone kryteria działalności kościelnej (wymiar kryteriologiczny), a także rzeczywiste możliwości danej wspólnoty (wymiar operatywny).

W podjęcie decyzji duszpasterskiej winna być zaangażowana cała wspólnota, której ta decyzja dotyczy. W tym celu należy wykorzystać rady duszpasterskie różnego szczebla lub inne podobne organizmy. Chodzi jednak o rzeczywiste, a nie pozorne zaangażowanie wspólnoty czy jej reprezentacji. Zadaniem rady nie może więc być jedynie potwierdzenie już wcześniej podjętej decyzji, ale rzeczywisty udział w jej wypracowywaniu. Trzeba przy tym uważać, aby gremia stanowiące reprezentację wspólnoty nie zostały zdominowane przez jedną tylko grupę czy środowisko. Troska o dopuszczenie do głosu wszystkich, także słabych i ubogich (niekoniecznie w sensie materialnym – także, jeśli chodzi np. o wykształcenie), stanowi specyficzne zadanie wynikające z posługi święceń. Wspólnotowe podejmowanie decyzji niesie ze sobą również pewne niebezpieczeństwa. Nie zawsze wola większości utożsamia się z wolą Boga. Dlatego, nie w każdych warunkach decyzja wspólnotowa winna być preferowana. Właściwe rozeznanie odpowiedniej dla danej sytuacji drogi postępowania prowadzącej do podjęcia decyzji duszpasterskiej stanowi także zadanie przynależące do posługi święceń. Zawsze jednak wspólnota powinna wiedzieć, kto podjął daną decyzję oraz jakie były motywy jej podjęcia<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Por. Mnich z Zakonu Kartuzów, *Rozeznawanie duchów*, Poznań 2006, s. 89–90.

<sup>15</sup> Por. S. Lanza, *Introduzione alla teologia pastorale*, s. 275–276.

W przypadku wspólnotowego podejmowania decyzji duszpasterskiej można wykorzystać poniższy schemat rozeznawania wspólnotowego<sup>16</sup>.

1. Sformułowanie zagadnienia stanowiącego przedmiot rozeznania, przedstawienie różnych jego aspektów (przy ewentualnym udziale ekspertów itd.).
2. Modlitwa osobista i wspólnotowa, którą należy rozumieć jako akt stanięcia przed Bogiem w gotowości szukania jego woli.
3. Refleksja osobista we wspólnocie (w ciszy każdy podejmuje osobistą refleksję, jednak czyni to w obecności innych, by indywidualne skupienie i zaangażowanie każdego pomagało innym zgromadzonemu).
4. Dzielenie się owocami refleksji. Nie chodzi tu o debatę, ale o uważne słuchanie, w klimacie braterstwa i modlitwy. Ewentualne pogłębienie opinii i debata na temat stojących za nimi motywacji, następują później. Jest istotne, aby w pierwszej fazie, (która może się przedłużyć w czasie, jeśli brak odpowiednich warunków) unikać każdej formy dyskusji i konfrontacji opinii.
5. Podjęcie decyzji. Podejmuje się ją w oparciu o zasady obowiązujące w danym gremium (grupy nieformalne, rada duszpasterska, kapłańska, kapituła zakonna itd.) i naturę rozpatrywanych problemów. Nie zawsze więc będzie to głosowanie, w którym decyduje większość.

Podjęcie decyzji duszpasterskiej rozpoczyna tworzenie planu duszpasterskiego. Zazwyczaj rozróżnia się plany strategiczne i taktyczne. Te pierwsze opisują cele i ogólne sposoby ich realizacji. Plan taktyczny natomiast, to szczegółowe opisy – zwykle w formie planów rocznych – opisujące szczegóły wdrażania przyjętej strategii<sup>17</sup>. W zastosowaniu do przyjętej w niniejszym artykule metody teologiczno-pastoralnej można przyjąć, że faza decyzji i projektu ma charakter strategiczny, zaś etap realizacji – taktyczny.

We właściwym wyznaczaniu celów na etapie strategicznym mogą pomóc następujące wskazania, które określają charakterystyczne cechy, jakimi ma się odznaczać poprawnie sformułowany cel. Cel powinien być<sup>18</sup>:

1. Specyficzny, czyli konkretny, a więc sprecyzowany tak bardzo, jak tylko się da<sup>19</sup>.
2. Mierzalny, to jest w miarę możliwości wyrażony w liczbach.

<sup>16</sup> Por. S. Lanza, *Convertire Giona*, s. 126–127.

<sup>17</sup> Por. R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, Warszawa 1999, s. 73.

<sup>18</sup> Por. *Inżynier na rynku pracy*, <http://www.kariery.pk.edu.pl/poradnik,29,pl.htm> (18.11.2011).

<sup>19</sup> Program duszpasterski dla Kościoła w Polsce na rok 2011/2012 podaje np. następująco sformułowany cel: „Pomoc w zrozumieniu tajemnicy Kościoła” (Komisja Duszpasterstwa Konferencji Episkopatu Polski, *Kościół naszym domem. Kościół domem i szkołą komunii. Program duszpasterski Kościoła w Polsce na lata 2010–2013*, Poznań 2011, s. 17). Jest to przykład celu

3. Ambitny, a więc niebędący jeszcze w zasięgu ręki, mobilizujący do wysiłku, wymagający nabycia nowych umiejętności lub kompetencji, zmuszający do wykonywania trudniejszych zadań niż realizowane do tej pory.
4. Realistyczny, czyli mimo wszystko osiągalny, gdyż planowanie czegoś, co nie może zostać osiągnięte, prowadzi jedynie do frustracji.
5. Terminowy, to znaczy, że jego osiągnięcie musi się dokonać w wyznaczonym czasie.

Poprawnie sformułowany cel powinien posiadać następującą strukturę: termin (np. po..., do..., w czasie... itp.), odpowiedzialność (np. diecezja..., dekanat..., parafia..., grupa duszpasterska... itp.), postanowienie (np. dokona..., planuje..., wykona..., dąży do... itp.), działanie (np. zwiększyć..., zmniejszyć..., poprawić..., opracować... itp.), zobowiązanie (najlepiej wyrażone w sposób wymierny, np. w procentach, liczbach, przedziałach liczb)<sup>20</sup>. Jeden cel ogólny można, jeśli to konieczne, rozbić na cele szczegółowe.

#### 4. Etap realizacji i weryfikacji

Po podjęciu decyzji duszpasterskiej i sformułowaniu celu, następuje faza realizacji i weryfikacji.

To, co określa się mianem realizacji obejmuje następujące elementy<sup>21</sup>:

- organizowanie, czyli budowanie struktury, wewnątrz której plany będą wykonywane;
- określenie konkretnych działań, jakie należy podjąć dla realizacji wyznaczonych celów;
- ustalenie sposobu wykonania tych działań;
- ustalenie terminu i kolejności wykonania poszczególnych działań;
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ich wykonanie;
- przewidywanie ewentualnych trudności i obmyślenie sposobów ich pokonania;

---

niesprecyzowanego, a przy tym niemierzalnego. W konsekwencji bardzo trudno obiektywnie zweryfikować jego faktyczną realizację.

<sup>20</sup> Por. K. Bokacka, R. Bokacki, *Jak opracować plan rozwoju hufca? Materiał szkoleniowy dla komend harcerek i harców*, bmm 2003, s. 36.

<sup>21</sup> Por. D. Dale, N. Mitiguy, *Dla odmiany... planowanie. Poradnik twórczego planowania i opracowywania programu działania*, Warszawa 1995, s. 65; R. Hajduk, *Planowanie ma przyszłość... także w Kościele*, „Homo Dei” 74 (2004) 2, s. 42–43; Z. Jasiński, *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa 1999, s. 187; R. Kłęczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, s. 335 i 362; A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, s. 164.

- zgromadzenie i przydzielenie odpowiednich środków finansowych przeznaczonych na realizację zaplanowanych działań;
- przygotowanie odpowiedniego zaplecza materialnego (pomieszczenia i sprzęt);
- pozyskiwanie poparcia dla realizowanego programu
- stałe koordynowanie i kierowanie ludźmi, aby osiągnęli zakładane cele.

Organizowanie, a więc tworzenie struktury, w ramach której nastąpi realizacja wyznaczonych celów, stanowiące pierwszy składnik procesu realizacji, potrzebne jest wówczas, gdy we wspólnocie realizującej program duszpasterski struktura taka nie istnieje lub gdy jej dotychczasowy kształt okazuje się nieadekwatny do potrzeb związanych z realizacją programu. Przez strukturę, o której tutaj mowa, należy rozumieć zorganizowany system instytucji i osób współpracujących w realizacji celów stojących przed parafią<sup>22</sup>.

Określenie szczegółowych działań, które złożą się na ścieżkę realizacji zakładanych celów duszpasterskich może się dokonać przy pomocy techniki zwanej „burzą mózgów”, albo – lepiej – na drodze wspólnotowego rozeznawania, którego przebieg opisano już wyżej w niniejszym artykule.

Po ustaleniu działań, jakie mają zostać podjęte, należy określić ich wzajemne relacje oraz przydzielić do każdego z nich odpowiednich wykonawców, nie zapominając o wyznaczeniu terminów ich realizacji. Przydzielenie odpowiedzialności za wykonanie poszczególnych zadań może dokonać się na drodze odgórnej decyzji kompetentnych przełożonych, lepiej jednak, także na tym etapie planowania duszpasterskiego, zaangażować w tę pracę wszystkie zainteresowane osoby. W tym kontekście warto zauważyć, iż wyróżnia się trzy podstawowe podejścia do procesu realizacji: biurokratyczne, partycypujące oraz mieszane<sup>23</sup>. Pierwsze z nich stosowane jest wówczas, gdy trzeba podejmować szybkie i zdyscyplinowane działania. W tym podejściu to grupa przełożonych i ekspertów formułuje strategię i określa sposoby jej wprowadzenia w życie. W podejściu partycypującym cała zainteresowana wspólnota angażuje się aktywnie w proces wdrożenia, to znaczy uzyskuje możliwość wpływania na ostateczny kształt działań. Natomiast w podejściu mieszanym, proces realizacji jest opracowywany przez osoby stojące na czele wspólno-

---

<sup>22</sup> Przykładem takiej struktury może być propozycja bp. Wilhelma Pluty, który w swojej wizji funkcjonowania parafii w ówczesnej diecezji gorzowskiej widział tę wspólnotę w następującym kształcie: proboszcz (wraz z ewentualnymi wikariuszami) – stojący na czele parafii, parafialna rada duszpasterska – grupa najbardziej aktywnych i zaangażowanych parafian, zespoły duszpasterskie – gremia podejmujące działalność misyjną i duszpasterską wobec ogółu parafian, ogół wiernych parafii – objęty zwyczajnym działaniem duszpasterskim (por. W. Pluta, *Vademecum współpracy ludu Bożego i duszpasterza*, Zielona Góra 2003, s. 17–39).

<sup>23</sup> Por. R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, s. 363–364.

ty, ale przy stałej konsultacji i korzystaniu z pomysłów zgłaszanych przez wszystkich członków wspólnoty. To ostateczne rozwiązanie wydaje się najbardziej korzystne.

W praktyce, gdy zachodzi potrzeba rozdzielenia odpowiedzialności za wykonanie poszczególnych zadań składających się na określony projekt duszpasterski, należy zwołać zebranie wszystkich osób gotowych do współpracy w tym przedsięwzięciu. Obecny na zebraniu prezentuje się opracowaną wcześniej listę wszystkich czynności niezbędnych do realizacji programu. Każde z zadań winno zostać krótko scharakteryzowane, a następnie prosi się zebranych o sugestie dotyczące terminów i podziału obowiązków. Przedkładane propozycje trzeba uzasadnić, natomiast ewentualne wątpliwości – wyjaśnić<sup>24</sup>.

Dla większej jasności informacje dotyczące poszczególnych zadań, osób odpowiedzialnych za ich wykonanie oraz terminów opracowuje się w formie harmonogramów obrazujących w sposób graficzny przebieg zadań w czasie, określając termin ich rozpoczęcia i zakończenia<sup>25</sup>. W mniej skomplikowanych projektach wystarczający będzie prosty harmonogram: Zadanie/Kto/Kiedy<sup>26</sup>. Ma on kształt tabeli o trzech kolumnach. W wierszach pierwszej kolumny wypisuje się poszczególne zadania. W kolumnie drugiej – osoby odpowiedzialne za ich wykonanie. Natomiast w trzeciej – termin wykonania zadań.

Ten nieskomplikowany harmonogram jest dosyć prosty do zrozumienia dla osób biorących udział w realizacji programu duszpasterskiego. Nie ukazuje on jednak wzajemnych powiązań między zadaniami. Wady tej nie posiada harmonogram Gantt'a, zwany także wykresem paskowym<sup>27</sup>. Każde zadanie składające się na planowane przedsięwzięcie jest na tym wykresie przedstawione graficznie w postaci poziomego paska. Początek i koniec paska zostają umieszczone w odpowiednich kolumnach wykresu, w zależności od terminu rozpoczęcia i zakończenia danego zadania. Ponieważ paski są umieszczone pojedynczo w kolejnych wierszach, dlatego dokładnie widać, w jakich terminach określone zadania wykonywane są równoległe, a kiedy rozpoczęcie następnego zadania musi się wiązać z ukończeniem poprzedniego. Na paskach można dodatkowo umieścić informacje o osobach odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych zadań.

Realizację przedsięwzięć złożonych, o charakterze bardziej skomplikowanym, rozpisuje się przy wykorzystywaniu technik planowania sieciowego. Jedną z nich jest technika oceny i kontroli działania, czyli PERT (ang. Program

---

<sup>24</sup> Por. D. Dale, N. Mitiguy, *Dla odmiany... planowanie*, s. 67.

<sup>25</sup> Por. Z. Jasiński, *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa 1999, s. 193.

<sup>26</sup> Por. D. Dale, N. Mitiguy, *Dla odmiany... planowanie*, s. 68.

<sup>27</sup> Por. tamże, s. 70.

Evaluation and Review Technique)<sup>28</sup>. Procedura sporządzania wykresu sieciowego obejmuje następujące czynności<sup>29</sup>:

- podział przedsięwzięcia na zadania,
- ustalenie logicznego następstwa poszczególnych czynności,
- określenie czasu trwania czynności,
- wykreślanie sieci,
- ustalenie najwcześniejszych możliwych i najpóźniejszych dopuszczalnych terminów wystąpienia zdarzeń,
- wyliczanie rezerwy czasu,
- wykreślenie drogi krytycznej,
- interpretacja rezerw czasu,
- ewentualne doskonalenie sieci w sensie skrócenia ścieżki krytycznej.

Pod pojęciem ścieżki krytycznej należy rozumieć najdłuższą ścieżkę w całej sieci. Ponieważ właśnie ta ścieżka determinuje czas trwania całego przedsięwzięcia, dlatego należy skoncentrować uwagę na możliwości jej skrócenia<sup>30</sup>.

W przypadku projektów złożonych harmonogram paskowy lub PERT mogą dać ogólny obraz projektu, a tabela Zadanie/Kto/Kiedy – szczegóły dla każdego ze składających się na niego elementów<sup>31</sup>.

W realizacji programu duszpasterskiego, tak jak w przypadku każdego innego przedsięwzięcia, należy przewidywać ewentualne trudności i przeszkody. Dobrze będzie dokonać ich zbiorczego zestawienia, co pomoże zaangażowanym osobom w przygotowaniu się na możliwe zakłócenia realizacji programu. Pomocnym narzędziem do dokonania takiego zestawienia może być specjalna tabela składająca się z czterech kolumn. W kolejnych wierszach pierwszej kolumny wylicza się przewidywane potencjalne przeszkody, a w kolumnie drugiej podaje się w procentach szacunkowe prawdopodobieństwo wystąpienia przeszkody, w kolumnie trzeciej – szacowaną szkodliwość, a w ostatniej kolumnie zapisuje się proponowane sposoby rozwiązania danego problemu<sup>32</sup>.

Realizowanie programu duszpasterskiego nie może się obyć bez odpowiednich środków finansowych i zaplecza materialnego (pomieszczenia, sprzęt, materiały itp.). Na ten cel należy przewidzieć odpowiedni środki w budżecie wspólnoty podejmującej się realizacji programu duszpasterskiego. Czasem warto szukać wsparcia finansowego w instytucjach świeckich<sup>33</sup>. Zawsze trzeba pamiętać, że

<sup>28</sup> Por. H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa 1997, s. 34.

<sup>29</sup> Por. tamże, s. 37.

<sup>30</sup> Por. tamże, s. 36.

<sup>31</sup> Por. D. Dale, N. Mitiguy, *Dla odmiany... planowanie*, s. 70.

<sup>32</sup> Por. tamże, s. 63.

<sup>33</sup> Por. R. Hajduk, *Planowanie ma przyszłość... także w Kościele*, „Homo Dei” 74 (2004) 2, s. 42–43.



właśnie nieliczenie się z możliwościami danej wspólnoty, staje na przeszkodzie realizacji zbyt ambitnych planów. Z drugiej jednak strony, realizm w ocenie spraw materialnych winien iść w parze ze spojrzeniem wiary i zaufaniem pokładanym w Bożej Opatrzności. Nie oznacza to bynajmniej lekkomyślności w podejściu do kwestii finansowych, wymaga jedynie postawy autentycznego rozeznawania, które – trzeba to przypomnieć i w tym miejscu – stanowi istotę planowania duszpasterskiego.

Jeszcze jednym elementem koniecznym do uwzględnienia na etapie realizacji programu duszpasterskiego jest kwestia pozyskiwania poparcia dla wdrażanego projektu. Solidny namysł nad tym zagadnieniem pomoże w skuteczniejszej realizacji przedsięwzięcia. Owocem tego namysłu powinno się stać specjalne zestawienie, w którym w trzech kolumnach zostaną wyszczególnione osoby, grupy i instytucje popierające program, obojętne wobec niego i przeciwnie projektowi. Po zebraniu tego rodzaju danych należy ustalić, kogo trzeba przekonać do popierania projektu (warto przy tym zawczasu przewidzieć, kto będzie szczególnie trudny do przekonania), w jaki sposób ma się zamiar zdobyć poparcie oraz kto weźmie na siebie odpowiedzialność za realizację tego zadania w odniesieniu do poszczególnych osób i środowisk wymienionych w wyżej wspomnianym zestawieniu<sup>34</sup>.

Równoległe z realizacją programu duszpasterskiego zespół odpowiedzialny, z ewentualną pomocą ekspertów, przeprowadza się jego stałą weryfikację (kontrolę, ewaluację). Niezależnie od tej stałej kontroli, dobrze będzie zaplanować z góry pewne etapy kontrolne, najlepiej w kluczowych momentach realizacji programu duszpasterskiego, np. w momentach przewidzianej realizacji celów szczegółowych lub celu ogólnego, albo przy końcu roku duszpasterskiego<sup>35</sup>.

Pod pojęciem weryfikacji rozumie się najpierw nieustanną rewizję wyznaczonych celów i przyjętych strategii pod kątem ich aktualności w zmieniającej się sytuacji. Jest to tak zwana kontrola strategiczna, której celem jest sprawdzenie, czy dana wspólnota duszpasterska *robi właściwe rzeczy*<sup>36</sup>. Polega ona na nieustannej analizie aktualnej sytuacji wspólnoty, zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej, aby wykryć zjawiska zagrażające osiągnięciu celów lub realizacji wybranych strategii<sup>37</sup>.

Innym, równie potrzebnym rodzajem weryfikacji jest kontrola operacyjna polegająca na analizie bieżącej działalności. Jej celem jest rozpoznanie, czy wspólnota *robi rzeczy właściwie*. Chodzi o stwierdzenie, czy realizacja przyjętego

---

<sup>34</sup> Por. D. Dale, N. Mitiguy, *Dla odmiany... planowanie*, s. 66.

<sup>35</sup> Por. R. Hajduk, *Udział parafialnej rady duszpasterskiej w planowaniu działalności pastoralnej*, „Currenda” 155 (2005) 1, s. 136.

<sup>36</sup> Por. R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, s. 369.

<sup>37</sup> Por. A. Klasik [red.], *Planowanie strategiczne*, Warszawa 1993, s. 171.

planu duszpasterskiego przynosi zakładane rezultaty. Jeśli tak nie jest, to efektem kontroli operacyjnej powinna być likwidacja stwierdzonych odchyłeń bądź rewizja pierwotnych założeń<sup>38</sup>. Proces weryfikacji może również wykazać, że zakładany cel został w pełni zrealizowany. W takiej sytuacji nie wprowadza się korekt do planu, wydłuża się natomiast okres planowania lub wprowadza się większe uszczegółowienie planu<sup>39</sup>.

Proces weryfikacji obejmuje w pierwszym rzędzie wyznaczenie zmiennych kontrolnych i ustalenie kryteriów oceny, czyli zdefiniowanie tych zagadnień lub obszarów problemowych, które należy poddać obserwacji i sprecyzowanie wartości lub jakości, które winny zostać osiągnięte<sup>40</sup>. Dla poprawnego wyznaczenia zmiennych kontrolnych i kryteriów oceny konieczna jest jasna świadomość celów określonych w programie duszpasterskim. Innymi słowy: aby dokonać poprawnej weryfikacji, trzeba wiedzieć, co chce się osiągnąć. Przyjmuje się, że do strategicznych obszarów kontroli należą<sup>41</sup>: struktura danej wspólnoty (czy jej kształt odpowiada realizowanemu planowi duszpasterskiemu?), przywództwo (czy jego jakość i sposób sprawowania służą realizacji zamierzonych celów?), sposoby działania (czy są adekwatne do realizacji przyjętych celów?), podmioty działań duszpasterskich (czy są należycie przygotowane do realizacji programu duszpasterskiego i jak wygląda ich zaangażowanie?) oraz systemy przekazywania informacji i kontroli (czy odpowiadają potrzebom wspólnoty i jak funkcjonują?).

Kolejnym elementem procesu kontroli jest mierzenie zmiennych kontrolnych i rejestrowanie odchyłeń. To dosyć trudne zadanie, jeśli przedmiot kontroli stanowią wartości niewymierne, a tak właśnie często bywa w przypadku programów duszpasterskich. Na tym etapie rejestruje się odchylenia, które ze swej strony sygnalizują występowanie lub możliwość występowania problemu, albo nieskuteczność podejmowanych działań.

Stwierdzenie występowania odchyłeń powinno prowadzić do zdiagnozowania ich przyczyn (dlaczego tak się dzieje?). Należy pamiętać, że przyczyny te mogą być dwojakiego rodzaju. Jeśli powodem odchyłeń są błędy w realizacji strategii, a więc przyczyny wewnętrzne, to istnieje możliwość ich usunięcia. Natomiast, jeśli odchylenia zostały spowodowane przez zmiany w otoczeniu, to wspólnota nie ma wpływu na ich usunięcie, ale może dokonać zmian we własnej strukturze lub skorygować plan duszpasterski, aby odpowiedzieć na zmieniające się warunki zewnętrzne.

---

<sup>38</sup> Por. R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, s. 369.

<sup>39</sup> Por. A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, s. 169 (na podstawie znajdującego się tam schematu).

<sup>40</sup> Odnośnie składników procesu kontrolnego por. A. Klasik [red.], *Planowanie strategiczne*, s. 171–174.

<sup>41</sup> Por. H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, s. 279.

Ostatnim etapem procesu weryfikacji jest wprowadzenie korekt do programu duszpasterskiego, zmiana strategii lub przeformułowanie celów.

## **Zakończenie**

Opisany powyżej proces planowania duszpasterskiego nie powinien być rozumiany, jako jednorazowe przedsięwzięcie, po zakończeniu którego powraca się do jakiejś innej formy działalności duszpasterskiej. Koniec określonego projektu, moment finalnej weryfikacji, otwiera jednocześnie kolejny cykl planowania, staje się punktem wyjścia nowej analizy i oceny sytuacji. Tak więc planowanie duszpasterskie to stały styl działalności kościelnej w konkretnej wspólnotcie. Styl nakierowany na nieustanne słuchanie Boga, rozeznawanie jego woli i wprowadzanie w życie działań będących odpowiedzią kościelnej wspólnoty na tę wolę. Planowanie duszpasterskie wymaga więc stałej czujności, nieustannego poszukiwania woli Boga. W tym sensie nie jest czynnością techniczną, lecz można powiedzieć, szczególną formą modlitwy. Opisane wyżej techniczne narzędzia trzeba więc widzieć, jako pomoc w poszukiwaniu woli Boga i odkrywaniu jego planów, a nie tylko zwyczajne środki służące poprawie, po ludzku rozumianej, skuteczności. Zaangażowanie się konkretnej kościelnej wspólnoty w dzieło planowania duszpasterskiego stanowi z pewnością spore wyzwanie, wymagające trudu i przezwyciężenia utrwalonych przyzwyczajzeń. To wyzwanie warto jednak podjąć, gdyż działalność kościelna okaże się owocna tylko wówczas, gdy stanie się wprowadzaniem w życie rozpoznanej woli Boga.

## **Streszczenie**

Współczesna teologia pastoralna podkreśla rolę planowania w prowadzeniu działalności duszpasterskiej. W niniejszym artykule przedstawiono praktyczne narzędzia służące do planowania duszpasterskiego w oparciu o metodę duszpasterskiego rozeznania włoskiego pastorałisty S. Lanzy. Metoda ta obejmuje trzy etapy: analizę i ocenę sytuacji, decyzję duszpasterską i projekt, realizację i weryfikację. Każdy z tych etapów wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi. Wiele z tych narzędzi wyrasta z doświadczeń świeckiej teorii organizacji i zarządzania. Ich zastosowanie w praktyce duszpasterskiej może pomóc w bardziej skutecznym działaniu. Należy jednak zawsze pamiętać, iż prawdziwą naturą planowania duszpasterskiego jest rozeznawanie woli Bożej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** planowanie duszpasterskie, metoda duszpasterskiego rozeznania, program duszpasterski.

## Summary

### The planning in pastoral ministry

Contemporary pastoral theology emphasizes the role of planning in pastoral ministry. This article presents practical tools for pastoral planning based on the method of pastoral discernment of the Italian pastoralist S. Lanza. This method consists of three phases: analysis and evaluation of the situation, pastoral decision and project, its implementation and verification. Each of these steps requires the use of appropriate tools. Many of these tools come from the theory of experience of secular organization and management. Their use in pastoral practice can help pastors operate more efficiently. However, one should always remember that the true nature of pastoral planning is to discern the will of God.

KEYWORDS: pastoral planning, the method of pastoral discernment, pastoral program.

## Bibliografia

- Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa 1997.
- Jasiński Z., *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa 1999.
- Klasik A. [red.], *Planowanie strategiczne*, Warszawa 1993.
- R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, Warszawa 1999.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2004.
- Lanza S., *Convertire Giona. Pastorale come progetto*, Roma 2005.
- Pomykalski A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Warszawa 2005.
- Wielebski T., *Cele, sposoby, formy i środki programowania duszpasterskiego*, „Teologia praktyczna” 9 (2008), s. 19–48.