

KS. RYSZARD KAMIŃSKI

Lublin

## DUSZPASTERSTWO JAKO DZIAŁALNOŚĆ ZORGANIZOWANA

Kościół jako znak i narzędzie zbawienia (por. KK 48) oraz zgromadzenie wierzących w Chrystusa (KK 2), w którym obecny jest Chrystus przez Ducha Świętego, ma religijny i nadprzyrodzony charakter i rządzi się innymi prawami niż instytucje świeckie. Ale tenże Kościół składa się również z ludzi, niekiedy słabych, którzy muszą stać na czele i nim kierować. Dlatego Kościół w swojej ludzkiej rzeczywistości podlega, przynajmniej w jakiejś mierze, zasadom organizacji i kierowania. Bosko-ludzka rzeczywistość eklezjalna musi założyć zewnętrzną działalność, która powinna być działalnością sprawną i owocną<sup>1</sup>.

Z faktu, że zasady wypracowane na gruncie instytucji świeckich w sposób niewystarczający oddają rzeczywistość kościelną nie wynika wcale, że nie mają one żadnego znaczenia dla praktycznej działalności Kościoła. Zastosowanie zasad organizacji i zarządzania do instytucji kościelnych i ich praktycznej działalności pozwoli, jak się wydaje, określić najbardziej adekwatnie do zmieniających się warunków społeczno-kulturowych wiele form posługiwania duszpasterskiego<sup>2</sup>. Powyższa refleksja jest zgodna z nauczaniem Jana Pawła II, który mówi: „Kościół jako ludzka społeczność może być także badany i określany w tych kategoriach, jakimi posługują się nauki o każdym ludzkim społeczeństwie. Jednakże kategorie te nie wystarczają” (RH 21).

Organizacja duszpasterstwa staje się w ostatnim okresie przedmiotem coraz żywszych zainteresowań w Kościele. Dzieje się tak ze względu na coraz bardziej skomplikowane warunki realizacji posłannictwa zbawczego Kościoła. Warunki te z jednej strony ułatwiają Kościołowi współczesnemu działalność, z drugiej zaś piętrzą przed nim nieznane wcześniej trudności. Skuteczne duszpasterzowanie w obecnych okolicznościach wymaga nie tylko znajomości uwarunkowań, w któ-

---

<sup>1</sup> R. R a k. *Katedra Organizacji Duszpasterstwa*. RTK 32:1985 z. 6 s. 135.

<sup>2</sup> J. M a r i a ń s k i. *Życie parafii*. Wrocław 1984 s. 7.

rych ono się dokonuje, nie tylko principiów teologicznych, ale także zasad sprawnej organizacji. Chociaż o problemach organizacyjno-duszpasterskich dyskutuje się i pisze coraz więcej, to wiedza wielu duchownych i świeckich w tym zakresie jest nadal niewystarczająca.

Przestroga przed zbyt szerokim czy zbyt mechanicznym przenoszeniem w całej rozciągłości zasad z teorii organizacji i zarządzania do kierowania wspólnotami religijnymi jest wciąż aktualna. Nie oznacza to jednak, że zasady wypracowane na gruncie nauk świeckich nie powinny być w ogóle brane pod uwagę przez teologię pastoralną. Refleksji pastoralnej powinna jednak towarzyszyć świadomość, że Kościół realizujący się przede wszystkim w wymiarze duchowym ma swoje środki i drogi działania, które nie mogą być zastąpione przez metody i techniki wypracowane na gruncie nauk świeckich. Czasem przenosi się te zasady bezkrytycznie w sposób zbyt dowolny<sup>3</sup>.

Jest kilka etapów działania zorganizowanego<sup>4</sup>. Poszczególne etapy pozostają we wzajemnych powiązaniach niezależnie od porządku czasowego. Logicznie pierwszym elementem działania zorganizowanego, który powinien wyprzedzać inne jest uświadomienie przez kierującego i przekazanie wszystkim członkom zespołu jasno określonego celu danego działania. Uświadomienie celu działania jest koniecznym warunkiem jego sprawności. Współdziałanie, w tym i duszpasterskie, jest bardziej sprawne, gdy zespół działający nie tylko wie, do czego dąży kierujący, ale gdy członkowie zespołu biorą cel jednostki organizacyjnej za jeden ze swych celów indywidualnych. W takiej sytuacji jednostka utożsamia się z zespołem ze względu na dany cel<sup>5</sup>.

## I. PLANOWANIE

Planowanie duszpasterskie ma za cel urzeczywistnianie zbawczego dzieła Chrystusa tak w wymiarze jednostkowym jak i wspólnotowym. Plany działania i dyrektywy szczegółowe muszą być dostosowane do wymagań zasadniczego celu, powinny też współprzyczyniać się do jego osiągnięcia. Przedmiotem planowania mogą być cele pośrednie, środki i programy prowadzące do urzeczywistniania celu nadrzędnego<sup>6</sup>. Planowanie dotyczy analizowania wewnętrznych i zewnętr-

---

<sup>3</sup> Tamże s. 8-9.

<sup>4</sup> Działanie zorganizowane, czyli cykl organizacyjny jest przedstawiony w postaci kilku etapów, z których powinno się składać każde działanie. Wśród autorów nie ma zgodności na ten temat. Niektórzy autorzy rozkładają działanie w tym celu na trzy, inni na cztery, pięć lub więcej etapów. Zob. J. Zieleniewski. *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa 1976 s. 306.

<sup>5</sup> Zieleniewski, jw. s. 308.

<sup>6</sup> Mariński, jw. s. 32-33.

nych warunków oraz obmyślania środków i sposobów działania dostosowanych zarówno do celów, jak i do warunków. Środki i sposoby działania to nic innego jak pośrednie cele działania, stanowiące warunki osiągnięcia celu końcowego. Tak środki działania, jak i sposoby ich stosowania są tym skuteczniejsze, im lepiej dostosowane są do celów, którym służą oraz do warunków działania. Stąd zachodzi pilna potrzeba gruntownej analizy przewidywanych warunków, które są zmienne. Niektóre z tych zmian mogą być zależne od podmiotu działającego, inne są zupełnie niezależne, ale można je przewidywać z obiektywnym prawdopodobieństwem ścisłości. Są też elementy, które można w obecnym stanie wiedzy zakładać tylko dowolnie. Całkowite sprawdzenie się przewidywań może być tylko dziełem przypadku. Przewidywanie jest tym bardziej zawodne, im dłuższy jest czas od przewidywania do przewidywanych zdarzeń. Częstym błędem popełnianym przez planistów jest wyobrażenie sobie przyszłości podobnie do chwili obecnej. Zawodny jest również pogląd, że procesy zmian rozwijają się jednostajnie<sup>7</sup>.

Planowanie duszpasterskie w danym kraju, regionie czy diecezji polega na rozważeniu i obliczeniu elementów, którymi się dysponuje, a które są potrzebne do realizacji dzieła ewangelizacji oraz na zastanowieniu się nad kierunkiem, jaki trzeba im nadać, jeżeli chce się dojść do zaspokojenia wszystkich potrzeb czasu i miejsca<sup>8</sup>. Ze względu na okres czasowy odróżnia się plany duszpasterskie perspektywiczne, wieloletnie i roczne<sup>9</sup>. Treść planów duszpasterskich może być bardzo złożona i różnorodna i obejmuje planowanie duszpasterskie w sensie ścisłym, planowanie katechetyczne i homiletyczne, reorganizację terytorialną oraz rozmieszczenie duchowieństwa i budownictwa sakralnego, planowanie metod i technik duszpasterskich, rekrutację nowych powołań kapłańskich i zakonnych, codziennych i okresowych zajęć itd. Wskaźniki planowania kościelnego mają charakter bardziej informacyjny, niewymierny ilościowo, możliwy jednak do opisanego. Związana jest z tym trudność pomiaru efektywności realizowanych planów duszpasterskich<sup>10</sup>.

W opracowywaniu planów diecezjalnych biskup może korzystać z pomocy wyspecjalizowanych ekip pastoralnych, a zwłaszcza Wydziału Duszpasterskiego, Diecezjalnej Rady Duszpasterskiej i Rady Kapłańskiej. Instytucje te w poszcze-

---

<sup>7</sup> Zieleniewski, jw. s. 309-310.

<sup>8</sup> F. Houtart, W. Goddijn. *Duszpasterstwo całościowe i planowanie duszpasterstwa*. „Concilium” (polskie) 1965 nr 1-10 s. 168.

<sup>9</sup> Pierwsze planowanie duszpasterskie na skalę krajową zostało opracowane w 1961 r. w Chile i w Kongo-Leopoldwille równocześnie. W 1962 r. powstał narodowy plan brazylijski. We wszystkich trzech wspomnianych krajach plan duszpasterski był skonfrontowany z rzeczywistością. Zob. F. Houtart, W. Goddijn, jw. s. 175.

<sup>10</sup> Mariński, jw. 34-35.

gólnych diecezjach funkcjonują na różnych zasadach, stąd też udział ich w planowaniu duszpasterskim jest dość zróżnicowany.

Proboszcz kierujący wspólnotą parafialną zajmuje najniższe stanowisko w drabinie hierarchii Kościoła. Wykonuje on obok wielu zadań typu kierowniczego także wiele czynności o charakterze wykonawczym. W planowaniu parafialnym musi liczyć się z dyrektywami nadrzędnymi. Wiele decyzji zostało podjętych już na wyższym szczeblu kierowania i znalazły swój wyraz w więcej lub mniej szczegółowych planach ogólnokrajowych i ogólnodiecezjalnych. Zakres spraw, o których decyduje sam proboszcz jest wyraźnie ograniczony<sup>11</sup>. Na wyższych szczeblach kierowania planowanie kościelne ma charakter ogólny. Na niższych szczeblach kierowania, mających wyraźnie zakreślony wymiar samodzielności i pole inicjatywy kierowniczej, planowanie ma charakter bardziej szczegółowy.

W realizacji zbawczego posłannictwa Kościoła wzrastają, także na szczeblu parafialnym, zadania i trudności, którym nie sposób zadośćuczynić w ramach jednej tylko parafii. Chodzi tutaj zwłaszcza o specjalistyczne formy opieki duszpasterskiej, o duszpasterstwo charytatywne, informację, planowanie itd.<sup>12</sup> W takiej sytuacji konieczne jest wyjście ponad terytorialne i personalne możliwości poszczególniej parafii. Może to być możliwe, gdy nada się większą funkcjonalność duszpasterską instytucji kościelnej, jaką jest dekanat<sup>13</sup>. Współczesna sytuacja domaga się pastoralnego a nie tylko administracyjnego dowartościowania dekanatu. Tak zorganizowany dekanat ma szansę stać się instytucją o właściwej dla siebie specyfice i duszpasterskich zadaniach. W dekanacie widzianym jako całość duszpasterska możliwe jest pełne wykorzystanie istniejących w nim urzędów i charyzmatów. Według E. Golomba reorganizacja struktury dekanalnej ma za zadanie „ograniczenie wygórowanych wymagań stawianych [...] parafianom i klerowi parafialnemu, od których żąda się, aby byli specjalistami od wszystkiego. Zaoszczędzoną w ten sposób energię można wykorzystać do aktualnych zadań opieki duszpasterskiej, związanej z bezpośrednio otaczającym środowiskiem”<sup>14</sup>. W parafiach tak widzianego dekanatu duszpasterstwo może być lepiej skoordynowane i jednocześnie obejmować może coraz to nowe odcinki, ponieważ sprawowanie duszpasterstwa nad taką całością, dzięki respektowaniu zasady specjalizacji i wzajemnego uzupełniania się, odsłania perspektywę rozwiązania wielu nabrzmiałych problemów dzisiejszej rzeczywistości. Planowanie, organizowanie i koordynowanie pracy duszpasterskiej w ramach sektora pastoralnego, miasta

<sup>11</sup> Tamże s. 35.

<sup>12</sup> E. G o l o m b. *Teoretyczne rozważania nad modelem działalności duszpasterskiej w mieście*. W: *Ludzie—Wiara—Kościół. Analizy socjologiczne*. Warszawa 1966 s. 317.

<sup>13</sup> K. G a s t g e b e r. *Przystosowanie życia i posługi kapłańskiej do aktualnych wymagań duszpasterskich*. „Concilium” (polskie) 1968 nr 1-10 s. 458.

<sup>14</sup> G o l o m b, jw. s. 320.

czy dzielnicy powinno być zadaniem dekanatu. Dekanat bowiem jako całość duszpasterska ma możliwość efektywnego planowania oraz realizowania posłannictwa zbawczego Kościoła na przynależnym mu terytorium.

## II. ORGANIZOWANIE DUSZPASTERSTWA

Planowanie nie zawsze musi wyraźnie wyodrębnić się od realizacji planu. Poszczególne elementy planowania mogą przeplatać się w czasie z poszczególnymi fragmentami preparacji działania i realizacji planu. Wszystkie one jednak są niezbędnymi składnikami działania zorganizowanego. Działalność całkowicie bezplanowa nie może być nazwana działaniem zorganizowanym.

Organizowanie jest działaniem zmierzającym do stworzenia warunków dla realizacji ustalonego planu. Faza realizacji polega na stosowaniu kolejno lub równolegle środków działania w sposób przewidziany w planie. Jednakże okoliczności mogą wymagać rewizji planu. Istotną sprawą jest bowiem nie realizacja planu, ale osiągnięcie celu działania. Sam cel także może ulec zmianie w zależności od lepszego rozpoznania potrzeb i nieprzewidzianych zmian w istniejących uwarunkowaniach<sup>15</sup>.

Organizacyjna funkcja polega także na opracowaniu i zaprojektowaniu odpowiedniego podziału czynności, ich zgrupowaniu w określone układy, przydzieleniu wyodrębnionych zadań i odpowiedzialności poszczególnym jednostkom. W ramach przyjętej struktury organizacyjnej są podporządkowane wysiłki poszczególnych osób i zespołów dla zapewnienia funkcjonowania całości.

Podstawową formą struktury organizacyjnej Kościoła jest organizacja liniowa. Istnieją trzy zasadnicze szczeble władzy w Kościele: papież, biskup i proboszcz. Rozbudowana po Soborze Watykańskim II kolegialna struktura hierarchiczna Kościoła jest odejściem od klasycznej organizacji liniowej w stronę organizacji liniowo-sztabowej. Posoborowe instytucje kościelne, jak Synod Biskupów, Konferencje Episkopatu, diecezjalne Rady Kapłańskie i Diecezjalne Rady Duszpasterskie jako kolegia doradcze, wspierają swoimi inicjatywami hierarchię kościelną. Struktury sztabowe w skali ogólnokościelnej, krajowej i diecezjalnej znalazły swoją aprobatę w posoborowym prawie kanonicznym<sup>16</sup>.

W Kościele posoborowym osoby piastujące urzędy w Kościele nie powinny rządzić samowolnie, ale we współpracy z gremiami doradczymi złożonymi z

---

<sup>15</sup> Zieleniewski, jw. s. 324.

<sup>16</sup> *Struktury kolegialne w posoborowym prawie kanonicznym*. „Studia Warmińskie” 6:1969 s. 347-375; J. Rybczyk. *Przemiany strukturalne w kanonicznej organizacji parafii*. W: *Dei Virtus*. Pod red. J. Kruciny. Wrocław 1974 s. 73-79.

duchownych i osób świeckich. Wspólne wypracowywanie decyzji nie podważa zasady jednoosobowego kierownictwa, często ubogaca je o głębsze treści<sup>17</sup>. Jednoosobowe podejmowanie decyzji ze zbiorowym rozpoznaniem może występować między innymi w formie decydowania po naradzie i wysłuchaniu opinii oraz ustosunkowaniu się do zgłoszonych propozycji doradców.

Sprawne kierownictwo domaga się ścisłych powiązań najwyższych ogniw aparatu kierowniczego Kościoła z tym co dzieje się w parafiach i dekanatach. Postulat decentralizacji kierownictwa kościelnego nie oznacza dążenia do podejmowania wszystkich decyzji na najniższym szczeblu organizacyjnym, to jest w dekanacie i w parafii. Chodzi tutaj tylko o przesunięcie o jeden szczebel struktury organizacyjnej Kościoła niektórych uprawnień do organizowania.

W stosunku do parafii najlepszy jest system organizacji liniowo-sztabowej, bowiem opiera się on na ścisłych powiązaniach „linii” i „sztabu” we wzajemnej współpracy. Zachowując jedność kierownictwa i bezpośrednią zależność hierarchiczną uzyskuje się fachową pomoc i kompetentne rady, które są niezbędne we współczesnym duszpasterstwie.

Sprawna organizacja parafii zależy w dużym stopniu od talentu i umiejętności kierowniczych proboszcza. W organizacji liniowo-sztabowej proboszcz wydaje polecenia i rozkazy, wymaga posłuszeństwa, ale sam jest coraz bardziej zależny od parafii jako całości<sup>18</sup>. Kierowanie parafią nie polega tylko „na koncentrowaniu maksymalnej ilości uprawnień i rozstrzyganiu osobistym wszystkich sporów przez drobiazgowo interwencje, lecz także na umiejętnym korzystaniu z fachowej rady specjalistów i aktywnego współpartnerstwa wiernych”<sup>19</sup>.

System organizacji liniowo-sztabowej przyczynia się w parafii do aktywizacji religijnej i apostołskiej wiernych i ich współpracy z duchowieństwem. Umiejętność pracy kolegialnej wysuwająca się na czoło w kierowaniu Kościołem w skali globalnej powinna znajdować coraz wyraźniejsze reperkusje w dekanatach i parafiach. Praca kolegialna na najniższych szczeblach organizacji kościelnej ma szansę zaowocować skutecznością działania.

---

<sup>17</sup> Mówi się o czterech odmianach decyzji kierowniczych: a) decyzję kierowniczą przygotowuje jedna osoba i jedna osoba dokonuje aktu jej wyboru, przy czym w pszczególnym przypadku jest nią sam zarządzający, b) decyzję przygotowuje zespół ludzi, ale aktu wyboru dokonuje jeden człowiek, c) decyzję przygotowuje i aktu wyboru dokonuje zespół ludzi, d) decyzję przygotowuje jedna osoba, ale aktu wyboru dokonuje zespół ludzi. Zob. M a r i a ń s k i, jw. s. 62.

<sup>18</sup> J. S i k o r s k i. *Kierowanie parafią według metody „zarządzanie przez cele”* W: *300 lat Seminarium Duchownego w Warszawie 1682-1982*. Warszawa 1983 s. 344.

<sup>19</sup> M a r i a ń s k i, jw. s. 67.

## III. KOORDYNOWANIE

Działanie jednostki organizacyjnej to nie luźny zbiór poszczególnych, niezależnych od siebie czynów, ale najczęściej skomplikowany splot różnych działań. Te działania złożone są z czynów powiązanych z sobą i następujących po sobie w oznaczonym porządku czasowym. Działania różnych podmiotów splatają się z sobą w określony, zamierzony i celowy sposób. Jeżeli sposób ten ulega zakłóceniu, gdy czegoś w nim zabraknie, spóźni się lub zostanie wykonane w inny sposób niż oczekiwano, to cały splot działań staje się mało skuteczny. W takich sytuacjach potrzebna jest koordynacja działań. Znaczenie koordynacji wzrasta w miarę komplikowania się struktur organizacyjnych i w miarę uzależnienia każdej części całości zorganizowanej od innych jej części<sup>20</sup>.

Funkcja koordynacji zapewnia zharmonizowanie działalności zespołu ludzkiego dla zapewnienia realizacji ustalonego planu i współdziałania wszystkich elementów dla realizacji zamierzonych celów. Kierujący, na etapie koordynacji, rozdziela zadania, decyduje o przebiegu poszczególnych etapów na drodze realizacji założonych celów, synchronizuje cele cząstkowe i pośrednie, nadzoruje tych, którzy wykonują zadania. Chce on doprowadzić do uzgodnienia wysiłków indywidualnych z osiągnięciem celów zespołowych<sup>21</sup>.

Ponieważ sytuacje są zmienne i nie można ich całkowicie przewidzieć, dlatego w splocie działań mogą powstawać napięcia i luki. Dlatego do koordynacji nie wystarcza tylko informacja i dobra wola, ale potrzebna jest także osoba koordynująca, uprawniona do podejmowania koniecznych decyzji, usuwania napięć i łączenia tego co w splocie działań się zerwało. Jest to jedna z funkcji kierowniczych na każdym szczeblu organizacyjnym.

Rozwijanie zadań koordynacyjnych w Kościele pozostaje w związku ze skutecznością duszpasterstwa. Osiąga się to łatwiej, gdy skoncentrujemy się na realizacji funkcji tylko religijnych, gdy oprzemy się na autorytecie służbowym, ale i personalnym, i gdy kontakty będą bezpośrednie i osobowe.

W diecezji koordynacja jest konieczna dla owocnego i skutecznego działania wszystkich gremiów doradczych biskupa. Dzięki dobrej koordynacji wszystkie wysiłki mogą prowadzić do zespolenia inicjatyw na rzecz utrwalenia nowych wartości w życiu Kościoła diecezjalnego. Rola koordynacyjna biskupa diecezjalnego związana jest z zadaniami jego jako duszpasterza i jako rządcy diecezji. Dekanat powinien być koordynatorem tych zabiegów duszpasterskich, których nie można zrealizować w parafii lub można je wykonać o wiele korzystniej i operatywniej w ośrodku ponadparafialnym. Dekanat jednak nie powinien roz-

---

<sup>20</sup> Zieleniewski, jw. s. 360-361.

<sup>21</sup> Mariński, jw. s. 107.

wiązywać tych spraw, które mogą być zrealizowane na niższym szczeblu organizacyjnym.

#### IV. KONTROLOWANIE

Kontrolowanie jest niezbędnym składnikiem cyklu działania zorganizowanego, jak planowanie i realizowanie planu i dokonuje się na różnych etapach sprawnego działania kierowniczego. Jako instrument zachowania zwartości w grupie społecznej przeplata się ono z funkcją planowania i organizowania. W znaczeniu logicznym, choć niekoniecznie czasowym, stanowi ono ostatni etap czynności kierowania.

Kontrolowanie dotyczy realizacji i polega na porównaniu toku realizacji zadań z odpowiednim wzorem i przyjętymi wymaganiami oraz wyciągnięciu z tego porównania wniosków na przyszłość. Z reguły wzorem przyjętym dla porównania jest plan działania. Kontrola wykonywana przez kierownika ma na celu dostrzeżenie odchyłeń, podjęcie decyzji korygujących i zapewnienie osiągnięcia planowanych założeń oraz zadań. To wyciągnięcie wniosków na przyszłość jest istotnym elementem składowym wszelkich form kontroli. Wnioski te mogą dotyczyć środków, które należy w przyszłości zastosować, aby uniknąć stwierdzonych usterek albo zmiany wzorów i „urealnienia” planów, które są zbyt odległe od rzeczywistości. Ubocznym skutkiem kontrolowania jest zwiększenie staranności, dokładności i sumienności osób, zdających sprawę, że praca ich będzie kontrolowana i oceniana.

Bez kontroli i nadzoru żadne działanie nie mogłoby być skuteczne, gdyż drobne a nieuniknione odchylenia od prawidłowego sposobu działania, nie skorygowane na czas, ograniczyłyby skuteczność całego działania. Jednak jakiegokolwiek przecenianie kontroli może prowadzić kontrolowanych do „znieczulenia”<sup>22</sup>.

W Kościele katolickim występuje typ kontroli zinstytucjonalizowanej, w przeważającej mierze formalnej, opartej na zarządzeniach, nakazach i zakazach, odwołującej się do sankcji religijnych i prawnych przewidzianych przez prawo kanoniczne. W świetle obowiązującego Kodeksu Prawa Kanonicznego biskup diecezjalny posiada obowiązek nie tylko przedstawiania i wyjaśniania wiernym prawd wiary, ale także troszczenia się aby pilnie wypełniano przepisy kanonów dotyczące posługi słowa (kan. 386 § 1). Biskup „stosując odpowiednie środki, winien zdecydowanie bronić nienaruszalności i jedności prawd wiary, w które

---

<sup>22</sup> Zieleniewski, jw. 325-329.



należy wierzyć, uznając jednak uzasadnioną swobodę w zakresie zgłębiania prawd” (kan. 386 § 2).

Biskup diecezjalny obowiązany jest co pięć lat składać papieżowi sprawozdanie ze stanu powierzonej mu diecezji według formy i w czasie określonym przez Stolicę Apostolską (kan. 399 § 1). Biskup musi wypełnić ten obowiązek osobiście albo w przypadku wystąpienia zgodnej z prawem przeszkody, obowiązek ten może wypełnić przez koadiutora, gdy go posiada, albo przez biskupa pomocniczego lub przez kapłana, który mieszka w jego diecezji (kan. 400 § 2).

Biskup obowiązany jest także wizytować diecezję każdego roku, w całości albo częściowo, tak jednak, by przynajmniej raz na pięć lat zwizytował całą diecezję. Obowiązek ten ma wypełniać osobiście, a w wypadku uzasadnionej przeszkody, przez biskupa koadiutora lub pomocniczego, albo przez wikariusza generalnego lub biskupiego, albo przez innego prezbitera (kan. 396 § 1).

Jak stwierdza kan. 379 § 1 przedmiotem wizytacji biskupiej są osoby, rzeczy i miejsca święte znajdujące się w obrębie diecezji. A więc wizytacji podlegają przede wszystkim osoby, czyli duchowieństwo, a następnie katecheci, katechetki i inni pracownicy złączeni z działalnością Kościoła. Przedmiotem wizytacji duchownych jest zachowanie przez nich obowiązków kapłańskich i duszpasterskich, karność oraz przestrzeganie kompetencji. Dalszym przedmiotem wizytacji biskupiej są miejsca święte, to znaczy kościoły, kaplice, budynki kościelne, cmentarze, miejsca nauczania i sprawowania rozmaitych dzieł apostolskich. Przedmiotem kontroli biskupa są też rzeczy święte (szaty liturgiczne, naczynia święte, relikwie i obrazy oraz dobra doczesne Kościoła) i czynności święte (przepowiadanie słowa Bożego, nauczanie religii i administrowanie sakramentów).

Zgodnie z postanowieniem kan. 558 § 4 także dziekan ma obowiązek wizytować parafie swojego rejonu w sposób określony przez biskupa diecezjalnego. Ponadto ma on „czuwać nad tym, by duchowni jego okręgu prowadzili życie odpowiadające ich stanowi i troskliwie wypełniali swoje obowiązki” Ma on także „czuwać nad tym, by święte czynności były sprawowane zgodnie z przepisami liturgicznymi, by czystość i piękno kościoła i sprzętu liturgicznego [...] były starannie utrzymane; żeby księgi parafialne były właściwie spisywane i należycie przechowywane, dobra kościelne prawidłowo administrowane, a budynek parafialny otoczony właściwą troską” (kan. 558 § 3)<sup>23</sup>.

Głównym realizatorem kontroli w parafii jest proboszcz. Przede wszystkim musi on wiedzieć czy zadania są wykonywane, czy podejmowane inicjatywy przybliżają do osiągnięcia zaplanowanych celów, czy doskonalone są metody pracy nad kształtowaniem osobowości religijnej wiernych. Czynności kontrolne proboszcza podlegają także kontroli ze strony wyższych instancji czy to przez zapoz-

---

<sup>23</sup> M. Żurowski. *Hierarchiczne funkcje zarządzania Kościołem*. Warszawa 1979. T. 2 s. 193-195.

nianie się z dokumentacją zawartą w sprawozdaniach i raportach duszpasterskich czy to przez naoczne sprawdzenie działalności duszpasterskiej podczas wizytacji biskupich, dziekańskich czy katechetycznych. Kontrola ta ma dzisiaj charakter bardziej duszpasterski niż administracyjny.

Kontrola społeczna w parafii różnicuje się w zależności od specyfiki środowiska parafialnego. W tradycyjnych parafiach o cechach wspólnot lokalnych istniał szeroko rozbudowany system kontroli formalnej. Realizacja funkcji kontroli we współczesnych parafiach miejskich napotyka na duże trudności. Proboszcz parafii miejskiej nie zna często dokładnie liczby niewierzących, nie ochrzczonych, żyjących bez ślubu kościelnego, a nawet uczestniczących we mszy św. niedzielnej i przystępujących do komunii wielkanocnej. Ponadto nie dysponuje on środkami kontroli. Formy kontroli parafialnej są często indywidualizowane przez duszpasterzy. Na odcinku ich realizacji można odnotować dokonującą się ewolucję od drobiazgowej i wszechstronnej kontroli społecznej do kontroli o ograniczonym zasięgu. Obecnie, zwłaszcza w parafii wielkomiejskiej, jest ona fragmentaryczna, dzielona i wykonywana wspólnie z innymi parafiami i wyspecjalizowanymi instytucjami religijnymi. Istniejący jeszcze mechanizm kontroli wewnątrzparafialnej powinien zmierzać do urobienia wiernych według określonych standardów i do umocnienia zwartości wewnętrznej parafii. Biorąc pod uwagę postępujące procesy demokratyzacji oraz wyczulenie na godność ludzką, powinno się w miejsce kontroli tradycyjnej kłaść większy nacisk na wychowanie sumienia i przygotowanie wiernych do dokonywania odpowiedniego wyboru wartości<sup>24</sup>.

\*

Skuteczność współczesnego duszpasterstwa zależy nie tylko od znajomości pryncypiów teologicznych i uwarunkowań, w których się ono dokonuje, ale także od zasad sprawnej organizacji. Usprawnienia organizacji duszpasterstwa szukać można w trzech płaszczyznach. Na pierwszej z nich można poszukiwać prawidłowej, czyli dostosowanej do konkretnych warunków działania koncepcji organizacyjnej, na drugiej – najlepszej metody przekazywania ustalonej koncepcji do wykonania. Trzecia płaszczyzna związana jest z dokładnym wcielaniem tej koncepcji w życie. Brak sprawności na którejkolwiek z tych trzech płaszczyzn obniża sprawność całego procesu. Najlepsza koncepcja może ulec zniekształceniu, jeżeli metody jej wdrażania są błędne. Ale nie pomoże dobra koncepcja i sprawne przekazywanie jej do realizacji, jeżeli realizacja odbiega od przekazywanych wzorców i poleceń.

---

<sup>24</sup> R. K a m i ń s k i. *Funkcje tradycyjne i nowe parafii terytorialnej*. RTK 32:1985 z. 6 s. 62.

## PASTORAL CARE AS AN ORGANIZED ACTIVITY

## S u m m a r y

The Church bears a supernatural character and is governed by other laws than lay institutions. Yet the Church is also composed of people who lead and control her. That is why the Church in her human reality is subject, at least to a certain extent, to the principles of organization and management.

Pastoral care like every organized activity has a few stages. The particular stages are in mutual inter-relations regardless of the temporary order. Logically speaking, the first stage is for the leader to be aware of a clearly defined goal of a given activity and to hand it over to all members of the group. This is a necessary condition of an effective action. Planning is an important element of the organized action. Pastoral planning's aim is to put into practices the salvatory work of Jesus Christ both in its individual and fellowship dimension. Planning concerns the analysis of internal and external conditions as well as working out means and ways of action adjusted both to aims and conditions. The next element is organizing which tends to create some conditions for the realization of a decided plan. The organizational function consists in working out and designing a proper division of activities, their grouping in particular sets, allocating discriminated tasks and responsibilities to particular individuals. The following element of an organized action is coordination which safeguards a well-orchestrated activity of the whole human group in order to make sure for the realization of an established plan and accomplishment of the intended aims. Finally, the last element of the organized action, that is controlling, deals with realization, and consists in comparing the line of realization of the tasks with a proper pattern and accepted requirements as well as drawing out conclusions of this comparison for the future.

*Translated by Jan Klos*