

教会事工上的评估 Evaluation in Church Ministry

爱德华 D. 希理, 牧师博士 Rev. Edward D. Seely, Ph.D.

雷恩 译

Translated by Amy Lay

时间又到了, 一年一度陈牧师必须审核教会中向他报告的职员业绩。他不知道用什么方式考核才能又切实 true、又客观 objective、又公正 fair(just), 并能帮助别人成长, 并在考核后更加有效地事奉。他也想知道有何评估教会教学的原则。有没有任何办法员工肯定会知道学生已将他们所学的为主实践在他们的生活中?

评估是做个比较。评估一个人的工作, 是将他/她工作的结果与一种标准 standard 做个比较。评估一堂课, 是将结果 outcome 与事先写下来的目标做个比较, 目标包括做比较的标准。评估人事的标准, 可以是大家对某类型工作业绩的理解(一个「规范参考 norm reference」), 或是一种具体 specific、可衡量 measurable、可接受 acceptable 的业绩说明(一个「准则参考 criterion reference」)。虽然我比较喜欢准则参考, 但两种标准都可使用。¹

还有第三个「标准」, 那是一种不可接受的标准, 因它不真实, 因此不公正。我称它为「媒体标准 media standard」。例如, 经常发生的, 教会男女评估基督教教育部主任 (DCE), 特别是他/她的教学。媒体标准就像已故的罗伯特·伊贝 Robert Ebel 所描述的。

可能有些老师神奇地一碰, 可将一群不感兴趣、不愿意上课的学生, 转变成一群好学的学生。我自己只在电影或小说中遇到这种教师。当然倚赖他们来解决学习动机问题的可能就太少了, 尤其是一些更困难的情况。大多的情况, 学习的动机是早在某课程教学以前, 一个学生已具有或缺乏的一种态度。²

伊贝博士是教育界杰出的研究学者, 专攻测试 test 和衡量 measurement, 包括评估 evaluation。他的意见不仅可以应用在对 DEC, 也可对教会中其它职员的评估。当评估业绩的时间来到时, 要非常谨慎以确保评估的结果比较切实 realistic、客观 objective、准确 accurate、公正 just, 并促进职员个人的成长和发展。

千万不要作出一个严重的错误，因为这是很容易犯的，那么难道避免业绩的评估不是最好的吗？尤其是因为从历史的角度看，相对的，业绩的评估在教会舞台上还比较新颖，而且它很难量化某些方面的服事。不！事实上，接下来很快就谈的许多原因告诉我们，每年至少有一次业绩的评估势在必行。然而要切实、客观、准确、公正，和有帮助（对教会和专业），评估时应该采用一些理解和原则。

神学基础

世俗人文主义和其它神学和哲学取向的影响，使得很多人质疑个人工作评估的有效性。有些人强烈谴责这种活动，因为他们认为评估会促进精英主义 elitism，这是民主主义不该有的。相反的观点在其它地方提出来时则很令人信服，就不需要在此重复。³

此外，一项圣经基本的教导是所有人类都要向神负责的事实，自从亚当和夏娃堕落后，也需要对别人负责。如亚伦·弗立斯 Alan Fleece 所解释的，

人类堕落和败坏之前，他们顺服神的权威。在这种理想状态中，人际关系完美而和谐，并不需要任何的人类权威制度。

但堕落后，所有和谐的人际关系都破坏了；罪恶的人类现在为了人际关系的规矩，需要设立人类权威。这种权威是神的命定，为了祂造物的好处，制定在人类关系的三个领域中：家庭、教会和国家。⁴

这种事实出现在创世记第三章。紧接着堕落，神设立负责的体制，是减轻罪的影响和提供秩序和福祉的方法之一。

使徒保罗写到「世人都犯了罪，亏缺了神的荣耀，」（罗马书 3:23）和「我所恨恶的，我倒去做。」（罗马书 7:15）我们谁不是这样呢？因此，评估所提供的负责是（虽然不解除他）控制罪的一种方法。对教会和工作人员都是好的。

哲学考虑

前面已经指出，要避免试图获得全教会的人都同意的民主的办法。事实上，甚至在一个当地教会，每个人对完成教会目标的意见是不相等的。让职员对一个人报告是评估他/她的工作最切实有效的方法。⁵ 那个人是他/她要负责的人，也应该是负责评估他/她工作的人。这不表示主管不应听别人或甚至偶而询问别人有关他/她做得如何的意见。然而，最后决定他/她做得如何的是在于主管。

无论如何，如果这想法在某教会不切实际，因该职员是向委员会提交报告，那么委员会的成员可以拟定一份问卷，包含以下所述的问题，然后将结果与职员面谈。委员会也可以选择别人（包括那些特别与他/她紧密同工，教会领导人珍视他们意见的人）来完成评估。在考虑评估的过程时，一定要记住教会设计方案的两个主要方面。首先，教会领导人必须不仅愿意，而且实际鼓励职员停止原来设计但不再满足需要的方案。保持职责描述有弹性很重要。年度审核时间是讨论职责描述在未来一年是否应该作出任何修改的好机会。

第二，教会必须愿意容许职员在一些尝试方案时失败。有些设计在纸上和委员会的会议上看来都很好，但不生产。只有神是无所不知的——你没有雇用祂——是你要向祂报告！

理论基础

一个有用的模型包括四个步骤。在评估过程中的第一步是描述 description 被评估的人或事的一般名词。从不相关的情况举个例说明如下：彼得比山姆的个子高。至少彼得显得比山姆高。然而，他是真的比较高吗？如果是这样，又怎样？那是好的吗？提出后面这个问题是评估的必要部分。

即使很容易观察到彼得比山姆高，为要公正，除去任何主观的偏见，精确度是理想的甚至是必须的，因此计量 measurement 是需要的。从而决定彼得

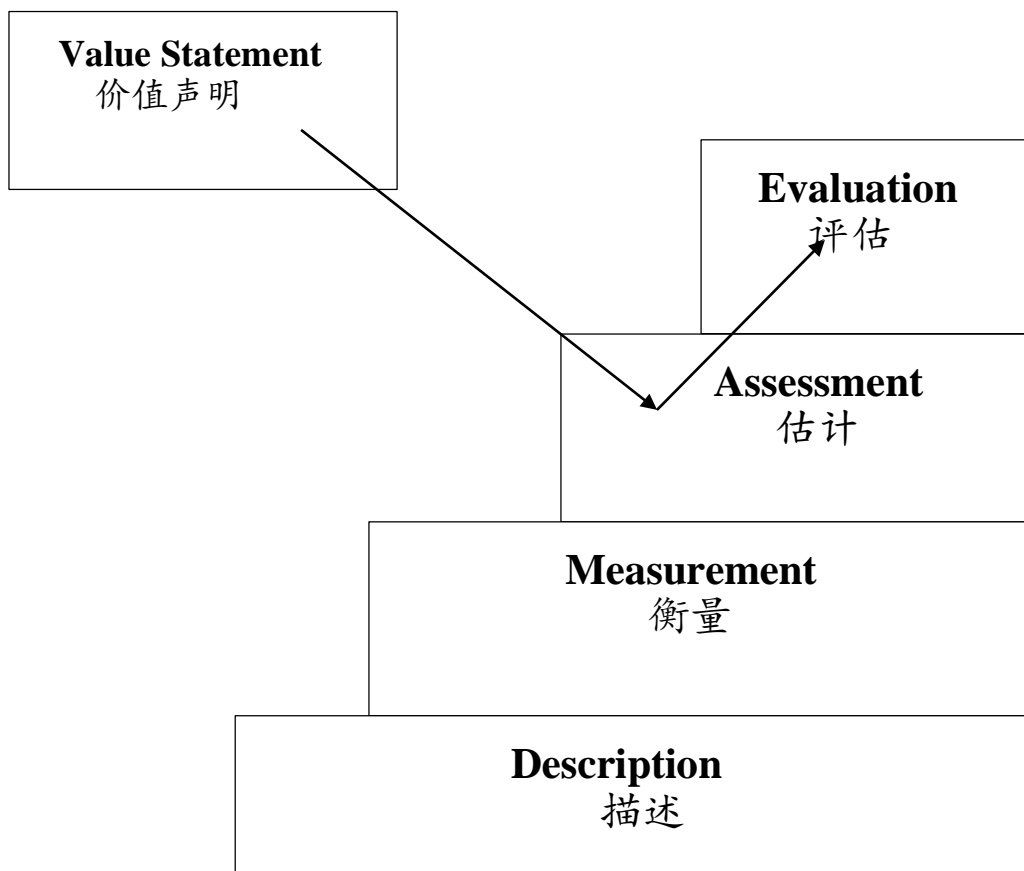
是 6'6"高，山姆是 5'6"高。所以，彼得比山姆高一呎。那样好吗，无关紧要？或不必要？

若要得到这类信息，需要有一项估计 assessment（比较 comparison）说明到目前所获得的资料与一个默认（为了公平）的**价值 valu**声明，如下图所示。唯一可以判断彼得比山姆高一呎是否更好（**评价值 evaluation**）的途径是比较这种现实与先前设定的标准值。因此，如果目前的情况是关于潜水艇员工聘用的评估，查看一下标准就会显示山姆是更可取的，因为他在六呎以下。因此，在这点上的评估山姆是可以接受的。如果另一方面，招聘的中心是篮球队的队员，在这点上他会不太理想，彼得就是这份工作的人选。

现在，关于教会职位，具体的例子是陈牧师的 DCE，吉姆，描述应包括职责描述的项目，通常是广泛地指明分配给他的工作的期望是什么。一次一项。例如，「DCE 必须监督家庭的晚间节目。」

下一步出现的问题是，「吉姆要做什么才能使陈牧师认为他切实有『监督家庭晚间节目?』」这问题需要一张非常具体的行动清单，它是可观察、可数量的指针，显示履行工作的要求，监督家庭晚间节目，可接受的表现效率。例如，「DCE 会为每个班级邀来至少一位老师」。因此，显而易见的吉姆有或没有完成这项任务。它是可数量化和可测量的。

有了测量数据，就可能**评估**。将测量结果与先前设定的标准值比较就完成了评估。它从一种切实，客观、准确，公正，和（根据它如何被提交和接收）有帮助的评估来得到结论。‘那么是什么标准能做出这种评估呢？



教会的领导人必须决定什么是 DCE 可接受的表现效率。他/她是否必须照着表现效率声明所写的一切完成工作，才能再被保留一年，或他/她在接到通知之前，需要改善否则就必需离开呢？或者，他/她只要完成所写标准的 95%就可保留良好的信誉呢？或 90%？或 85%？

一定要再次强调，标准值必须在审查测量数据之前设定，以便作出公正的评估，那么准确和有帮助的评估就更不用说了。事后设置一个标准，并在看过表现效率后才制定判决是不公平的。这种做法等于比赛开始后才移动标竿。留出太多空间给研究员所谓的「观察者偏差 **observer bias**」，让人人都有的个人喜好为他们的感受着色，并导致他们做出可能会或可能不能反映实际情况的结论。

审查并加上这个关键点在评估中：如果我们只能描述一些我们正在看的，怎么知道那是好或不好？因此在我们能说我们看的东西很好，满足我们的需求以前，就必须有一个判断的标准，一个价值声明，告诉我们这件事应该包含

什么。为了公正起见必须在开始评估以前先作出这样的声明，并事先将它给那些要受评估的人。

可能有人会反对这种做法因它「太务实(公事公办)」。然而，这是一般使用的过程，在教会里、会友和主管都一样，他们已这样地在思考他们的专业职员。这种思维需要指导才能达到准确的评估。此外，它是神的工作，这种认识保证你最小心地使用最佳的业务做法。

工具设计

教会的需要相差很大。因此，每个教会必须根据自身的工作描述来编写工具。⁷

编写一份如前一段所述的个人问卷项目。它们要精简并尽可能具体地满足主管的要求(或监理委员会)。主管填写他的工具(问卷)时，职员应被邀请参加，以响应以下四个问题：请列出你的(a) 强项 strengths、(b) 限制 limitations、(c) 成功 successes (d) 下一年的目标 next year's objectives 来完成他自己业绩审核的工具。

让职员参与评估工作，这样能建立公平(在那里他/她感到被聆听的机会)和双方学习经验的要素。某些事项的存在，主管是既不知道也不理解，一个或多个因素，例如他/她是在另一个领域(例如，如果主任牧师是评估一个教育职员，但他/她自己很少或没有教育训练)，或有限的时间去注意那位正在受评估的职员所有重要的细节。

应当注意的是在工具中强调的是表现的效率，是职员已经做了的表现，不是他/她的人品。他/她是怎样的，人格的事项，应在面试过程中和在招聘参考审核时就要做决定。

既然主任牧师和被审核的职员之间关系是健全的，整体教会计划运作也相对地最有效和最切实地完成，有时会添加一个或多个有关主任牧师做了什么协助或阻碍职员的问题。这是由有强烈的自我意识，能接受纠正性回馈的主任牧师所加上的，因此，他通常与其它职员有良好的工作关系。教会应该查看以确保这种互动的进行，用这种方式或用主任牧师所要负责任的董事会来评估他/她。

评估期间

教育界区分两种不同的评估。形成性评估 formative evaluation是在方案及其它类型活动的整个过程中决定的（在其发展 development 或形成 formation 中进行）为了达到所制定的目标，是否需要作出任何更改。因此，当吉姆在一年中做错了什么事，陈牧师将与他讨论，他可能已知道错了。然而，陈牧师会想要给他纠正的回馈，如果吉姆不知道情况，这次会议应在发生后不久举行。主管应在整年中保持与职员谈谈负面发生的事项。有很多原因不可等到年终评估会议时才举行这样的观测，然后向他/她如同投下一颗炸弹那样丢下来。这些原因包括如果浪费太多时间就更困难，有时不太可能，修复损伤，还可以产生纹波反应。此外，主管和职员感到一切都很顺利，就能改善个人关系的互动。

然后，例如，一旦在 4 月中处理，最好它们早被忘记了。（参见以弗所书 4:26）只在他们继续阻碍教会方案、关系、违反职员和别人既定的目标运作的情况下，要被重新提出。

主管避免挑剔和微观管理 micromanage 是好的。有些事就是不值得一提。请记住没有人是完美的。正如一个明智的主任牧师说：「有些事情你就是要让它滚过你的背并忘掉它。」专注在重要的事上并去作它们。

大多数人所听到的评估这个词，是教育界所谓的总结性评估 summative evaluation。这过程是所有做过的方案、活动或人的表现都已审核了，它、他、她达到教会规定目标的果效。它是总评估。

因此，有关一位教会职员，这种评估将在日历或会计年度结束时完成。那时他/她会知道他/她报酬上的相应变化，这部分将在后面讨论。

既然整年中已处理好任何职员业绩消极方面的事情，年终评估会议一般应该是积极的。这种方法使职员感到轻松、降低他/她的自卫感，并使他/她在未来的一年更能接受建议和要求。

要「以爱心说诚实话。」（以弗所书 4:15）主管必须记住他/她是对神的孩子之一说话，他是神所爱，是基督为他死的孩子。

要支持并尤其尊重一个正在受评估的人。最好的心理研究表明，尊重是自尊的主要来源，尤其是对男性。⁸教会要的是一位具有强烈自我价值的职员，因它也认可为了使一个人能向别人伸出爱和关怀的手，他/她都要有强烈的自爱感。（参特别是马太福音 22:39）。

如果该职员的业绩是可以接受的，就应该给予加薪。要考虑过去一年中教会所在地生活费用的增加，和根据他/她工作表现符合职责描述应得的奖赏。我们读神的话时，工人得工价是应当的。（提摩太前书 5:18）问题只是多少，一个公正的评估，能引导和维护那种决策。

每年工资的差异充分地说明关于职员完成目标和教会对他们表现的感受。职员会看到改变（或没有改变），作一个给他们有力的信息，或表示器重他们或非常不欣赏他们的表现（他们也会将这两种情况解释为对自己的观点）。

职员应在什么时候被辞职

本章的范围必须限于职员因不能接受的业绩而被辞职的情况。另外的评论是为了一些已做的和一些其它人正在讨论的两个做法：即主任牧师离开教会时，容许新的主任牧师不公正地导致职员解雇，甚至解雇那些与他意见分歧，却不阻碍实现领导者目标的人。这两种情况，当一位主任牧师离开时要求职员辞职，并容许一位新的主任牧师毫无正当理由地辞退职员，它们对职员和他们的家庭不公平，并且有损教会。许多教会都证明，当他们进行寻找新的主任牧师那段临时空缺期间，保留他们的职员，会众可以从长时间职员所供应的稳定性和资源受益。此外，每增加一年，职员与新的主任牧师，都可完成更多的事情。一位长期职员可以为新的主任牧师提供资源宝库。牧师任期比较长对主任牧师和职员都更有效益。

然而当一名职员没有履行已仔细、具体指定符合上述过程的任务时，他/

她需要接受纠正性的回馈，作为他/她正在进行形成性评估的一部分。如果在总结性评估后主管确定他/她的表现效率不令人满意，或有不愿意这样做的表现，就要通知该职员他/她正进入一段试用期。

应该告诉他/她，主管在此期间会密切地监测他/她的表现。同时，应以口头和书面传达所有这种信息，再者，主管的工作是帮助职员成功（但不负责这一成功）。换句话说，主管，作为仆人式的领导人（马太福音 20:26-28），是支持，爱，并帮助他/她达到照着职责描述去作成职务的期望。

如果，试用期的总结性评估结束后，确定职员的表现效率还是不可接受，也是不太可能改变，为了教会和他/她自己的好处，我们就要问他/她寻求其它的就业机会。他/她很可能也不喜欢他/她的工作；很少人是那种做不好的人。

通知职员他/她被解雇之前，需要查看地方上教会既定程序的政策（在教会里还有谁是必须去咨询和认同决定的人）也要查看更高层教派的司法庭所涉及的既定政策。例如，如果该职员是受封的牧师，他/她不能由一些教派中的当地教会，未经当地教会理事会或董事会之外的司法庭批准而被解雇。此外，该司法庭可能也会有必须遵守的政策。这也指出一个呼召和一个合同之间的区别。

当所有的筹备工作完成后，主管接到授权给他/她解雇向他/她报告的职员时，应安排一次面对面的会谈。它应按使徒保罗在以弗所书 4:15 所说的；主管要「以爱心说诚实话」。开始谈话的好方法是问职员他/她觉得事情如何。经过事先的互动和协助，他/她很可能下结论说，进展的不顺利。这个自我观察引进接着必有的主要讨论。如果该职员不作这样的声明，即使他/她不同意是这种情况，解雇的结果还是保持不变。

主管以爱和同情与该职员评论，告诉他/她这是试用期的结束，他/她的表现效率不够（或没有）变化发生。然后主管告诉他/她希望他/她在其它地方寻求就业，立刻就开始，并重申那个决定是依据尽管纠正性的回馈和改变上的援助还是达不到要求的表现效率。

然后告诉该职员会给予他/她搬迁的协助，并容许有一些休息时间到其它教会面谈（或其他工作场所）；如果该职员想要确定他的天赋和才能，能更匹配另一个地方的工作，可安排陪谈；如果有必要，可调整他/她的工作负载，到别处去寻找工作。根据这位职员服事当地教会的会众多久，如果服务期已经很长，尤其无论他/她已找到另一个职位与否，如果预计他/她不久就要离开，就还要提供遣散费。

该职员应被通知他/她应计划在某一特定的日期结束他/她的工作，（例如，从这个日期以后的一个月）。在商业界很常见，问一个被解雇的人归还他/她的钥匙，通知他/她，那天要把他/她的办公室打扫干净。在教会中，通常那是不必要或不可取的，除非有强烈的仇恨，有反作用的行为问题发生，或不道德或非法行为介入其中。从与该职员会谈到离开的时间，主管应有爱心，小心地监测离开职员的进展，同时仍向他/她自己和其它任何其它教会的领导人保证该职员积极并正进行搬迁的过程。

如果是一种敌对关系、道德问题，或另一个问题的情况，就必须立即终止雇用，应提供该职员相当数量的咨询和财政支持（包括遣散费）一段合理的时间，使他/她能找到其它工作。如果职员失去他/她的工作，是因为表现效率不足，也应给予他/她的家人爱和同情，因他们也大大地受到此决定的影响。

临行前应与职员有离职面谈。让主管和教会领导人听听该离开的职员他/她关于这些事情发展的坦诚意见，那也应该以爱心说诚实话。每个故事总是有两面。

一个即将离任职员的话

解雇本身是痛苦的。它使你、你的家庭，和那些在会众中与你友好的，包括支持，关系的人感到痛苦。复杂的事更加重疼痛。然而，请记住以下的事实。

一．记得神的话。祈祷并尤其是思想罗马书 8:28，「我们晓得万事互相效力，叫爱神的人得益处，就是按祂旨意被召的人。」也请记住雅各书 1:17，「各样美善的恩赐和各样全备的赏赐都是从上头来的，从众光之父那

里降下来的.....」每天寻求所有你可以算作好的；那里你会看到神的手和祂永远持久、完全足够的性格和帮助。一定要为那些祝福感谢祂。神经科学的研究表明，献上这种感激会转化我们的世界观、透视和思想。

二. 与第一点符合和相关的，要注意此类变动通常都被认为是好的，转成好的。这种观点有时发生得早，有时晚，但期望它会是这样。这一观点也将更吸引你下一个工作那些与你面谈的人。

三.不要对自己太苛刻。不要假设会众看不起你，因你失去工作。他们忧伤并为你和你家人的福祉祈祷。他们了解工作场所，尤其是现今的情况。他们知道当两个或更多的罪人在一起生活和工作时会有冲突。这在婚姻和家庭关系也是真实的。教会最需要和最想要看到的是，在爱里解决这些事情。（约翰福音 13:34-35；哥林多前书 13: 4-7；以弗所书 4:15）

四.从经验中学习，并将它用在你下一个服事，为主做得更好。没有人是完美的。一定要祈求神的帮助，让你和你的家人渡过这个极具挑战的情况，并求祂帮助你做出需要的改变。为教会和其它职员，包括你的上司，祈祷。

五.当你离开时走高端路线。不要向任何人甚至对你的朋友说同仁、主管、会众或其它任何人负面的话。离开时传授你说的话和你做的事，和你不说和不做的。如果你还以爱心说诚实话，是无可指责的（提摩太前书 5: 7）你将能有力地教导神的子民如何应付、管理和克服困难的情况。人们会记得并尊重你这样做。

评估：教一个方案、班级或其它学习的机会

本文所提出评估模型的四个步骤，也是评估课程和方案的基础，包括教会中的班级、课程、退休会、研讨会及其它学习机会。我在其它文章解释如何做到这一点，如，「课程发展和教课计划：为教师及教师的教师」、「教会事工的教学 — 学习法：信仰和工作 — 教会领袖帮助会友荣耀神的原则」和「基督徒事奉的教学 — 学习法：使用第三阶目标」和其它资源，都在我的网站教会教育页上 www.fromacorntoak12.com .

使用这些文章中的信息可以组成大多数，如果不是全部，的标准值。照着这些程序去做，教会领袖一定会看见，他们所教的和其它工作的确实证据表现在那些真正了解和应用神的话语在他们日常生活中的学生身上。

上述程序可以作为一位职员业绩审核的一部分。那些使用表现效率目标的教学法成果数据的文章，为标准值提供非常有用的信息。很明显地，他们将提供职员能展示完成他/她工作描述的目标的证明书，这能大大的鼓舞他/她自己、家庭、主管和会众。

评估是必要的，它不必是需要被忍受的邪恶。如果它能在任何地方达到最佳的成果，那地方肯定就是教会了。前面的指南，是浸浴在祷告中，已经过多次证明它们的用处并细心地跟踪后所提供的一种切实、客观、准确、公正和有益于所有参与甚至更广泛的群众的评估。最重要的是，它将促使主的旨意实现。

注

1 See my essay, "Curriculum Development and Lesson Planning: For Teachers & for Teachers of Teachers," on the Church Education page of my Web site at www.fromacorntoOak12.com.

2 Robert L. Ebel, "What Are Schools For?" Phi Delta Kappan, September 1972, p. 7.

3 See Norman R. Phillips, *The Quest for Excellence: The Neo-Conservative Critique of Educational Mediocrity* (New York: Philosophical Library, 1978), *passim*.

4 Quoted by Olan Hendrix in "Management Skills and Tools for the Local Church," an address given at the National Leadership Seminar of the National Sunday School Association, October 22, 1971.

5 Staff ministries sometimes involve significant dissention due to personality and other conflicts between the staff member and the senior pastor. Not all Christians are maturing in the sanctification process toward maturity in Christ as they should, and even those who are maturing still struggle with the residue of the old, sinful, nature. Some churches have an excellent situation in this regard concerning staff relationships, but many find considerable difficulty at this point. What is known with a high degree of confidence is that having a staff member relate to a committee does not resolve the conflicts that occur and can exacerbate them. Having the other staff person(s) report to the senior pastor or to another administrator will not only provide for more efficient as well as effective functioning but even facilitate the outworking of our Lord's directive as to how to resolve conflicts in Matthew 18:15.

⁶ 有时由于职员与主任牧师因个性和其它冲突，使职员事工牵涉到显著的意见不合。并不是所有基督徒在成圣过程中都成熟得像基督，如他们应做的，甚至那些已成熟的，仍然与旧的、有罪性的本性残渣挣扎着。有些教会在同工关系上有很良好的环境，但发觉这一点相当困难。让一个职员涉及委员会，不但不能解决所发生的冲突，反而能更剧烈，这个可信度很高。让另一位职员向主任牧师或其它管理人报告，不但提供更切实有效的运作，甚至促进主在太福音 18:15 指示我们解决冲突的外套工作。

6 This model is from Ted Ward in a class presentation on “Methodology for Educational Research” in the course “Curriculum Research Seminar,” Michigan State University, April 12, 1976. Values

7 Since job descriptions vary almost as widely as the number of churches writing them, the author’s purpose in this chapter is to guide the development of an instrument to suit the reader’s needs rather than to reproduce an inappropriate one that has been used elsewhere. For example, a DCE in one congregation will have different responsibilities from a DCE in another congregation. The examples cited herein are typical.

⁷ 既然职责描述几乎与制定职责描述教会的数目一样多，作者在本章指导读者自己发展一项适用于需要的工具，不是复制在别处使用，并不适用于读者情况的工具。例如，一位教会教育部主任 DCE 与另一个教会的 DCE 职责就不一样。这是一个典型的例子。

8 James C. Dobson, *What Wives Wish Their Husbands Knew About Women* (Wheaton, Illinois: Tyndale House Publishers, Inc., 1986), p. 64 ff. A shorter version of this essay was first published as a chapter entitled, “Performance Review and Evaluation,” in *Team Ministry: A Handbook For Planning and Nurturing Multiple-Staff Ministry in the Church* (Grand Rapids, MI: CRC Publications, 1988).

Copyright © 2014 by Edward D. Seely