

## 教會事工上的評估 Evaluation in Church Ministry

愛德華 D. 希理, 牧師博士 Rev. Edward D. Seely, Ph.D.

雷恩 譯

Translated by Amy Lay

時間又到了，一年一度陳牧師必須審核教會中向他報告的職員業績。他不知道用什麼方式考核才能又切實 true、又客觀 objective、又公正 fair(just)，並能幫助別人成長，並在考核後更加有效地事奉。他也想知道有何評估教會教學的原則。有沒有任何辦法員工肯定會知道學生已將他們所學的為主實踐在他們的生活中？

評估是做個比較。評估一個人的工作，是將他/她工作的結果與一種標準 standard 做個比較。評估一堂課，是將結果 outcome 與事先寫下來的目標做個比較，目標包括做比較的標準。評估人事的標準，可以是大家對某類型工作業績的理解（一個「規範參考 norm reference」），或是一種具體 specific、可衡量 measurable、可接受 acceptable 的業績說明（一個「準則參考 criterion reference」）。雖然我比較喜歡準則參考，但兩種標準都可使用。<sup>1</sup>

還有第三個「標準」，那是一種不可接受的標準，因它不真實，因此不公正。我稱它為「媒體標準 media standard」。例如，經常發生的，教會男女評估基督教教育部主任 (DCE)，特別是他/她的教學。媒體標準就像已故的羅伯特·伊貝 Robert Ebel 所描述的。

可能有些老師神奇地一碰，可將一群不感興趣、不願意上課的學生，轉變成一群好學的學生。我自己只在電影或小說中遇到這種教師。當然倚賴他們來解決學習動機問題的可能就太少了，尤其是一些更困難的情況。大多的情況，學習的動機是早在某課程教學以前，一個學生已具有或缺乏的一種態度。<sup>2</sup>

伊貝博士是教育界傑出的研究學者，專攻測試 test 和衡量 measurement，包括評估 evaluation。他的意見不僅可以應用在對 DEC，也可對教會中其它職員的評估。當評估業績的時間來到時，要非常謹慎以確保評估的結果比較切實 realistic、客觀 objective、準確 accurate、公正 just，並促進職員個

人的成長和發展。

千萬不要作出一個嚴重的錯誤，因為這是很容易犯的，那麼難道避免業績的評估不是最好的嗎？尤其是因為從歷史的角度看，相對的，業績的評估在教會舞臺上還比較新穎，而且它很難量化某些方面的服事。不！事實上，接下來很快就談的許多原因告訴我們，每年至少有一次業績的評估勢在必行。然而要切實、客觀、準確、公正，和有幫助（對教會和專業），評估時應該採用一些理解和原則。

## 神學基礎

世俗人文主義和其它神學和哲學取向的影響，使得很多人質疑個人工作評估的有效性。有些人強烈譴責這種活動，因為他們認為評估會促進精英主義 elitism，這是民主主義不該有的。相反的觀點在其它地方提出來時則很令人信服，就不需要在此重複。<sup>3</sup>

此外，一項聖經基本的教導是所有人類都要向神負責的事實，自從亞當和夏娃墮落後，也需要對別人負責。如亞倫·弗立斯 Alan Fleece 所解釋的，

人類墮落和敗壞之前，他們順服神的權威。在這種理想狀態中，人際關係完美而和諧，並不需要任何的人類權威制度。

但墮落後，所有和諧的人際關係都破壞了；罪惡的人類現在為了人際關係的規矩，需要設立人類權威。這種權威是神的命定，為了祂造物的好處，制定在人類關係的三個領域中：家庭、教會和國家。<sup>4</sup>

這種事實出現在創世記第三章。緊接著墮落，神設立負責的體制，是減輕罪的影響和提供秩序和福祉的方法之一。

使徒保羅寫到「世人都犯了罪，虧缺了神的榮耀，」（羅馬書 3:23）和「我所恨惡的，我倒去做。」（羅馬書 7:15）我們誰不是這樣呢？因此，評

估所提供的負責是（雖然不解除他）控制罪的一種方法。對教會和工作人員都是好的。

## 哲學考慮

前面已經指出，要避免試圖獲得全教會的人都同意的民主的辦法。事實上，甚至在一個當地教會，每個人對完成教會目標的意見是不相等的。讓職員對一個人報告是評估他/她的工作最切實有效的方法。<sup>5</sup>那個人是他/她要負責的人，也應該是負責評估他/她工作的人。這不表示主管不應聽別人或甚至偶而詢問別人有關他/她做得如何的意見。然而，最後決定他/她做得如何的是在於主管。

無論如何，如果這想法在某教會不切實際，因該職員是向委員會提交報告，那麼委員會的成員可以擬定一份問卷，包含以下所述的問題，然後將結果與職員面談。委員會也可以選擇別人（包括那些特別與他/她緊密同工，教會領導人珍視他們意見的人）來完成評估。在考慮評估的過程時，一定要記住教會設計方案的兩個主要方面。首先，教會領導人必須不僅願意，而且實際鼓勵職員停止原來設計但不再滿足需要的方案。保持職責描述有彈性很重要。年度審核時間是討論職責描述在未來一年是否應該作出任何修改的好機會。

第二，教會必須願意容許職員在一些嘗試方案時失敗。有些設計在紙上和委員會的會議上看來都很好，但不生產。只有神是無所不知的——你沒有雇用祂——是你要向祂報告！

## 理論基礎

一個有用的模型包括四個步驟。在評估過程中的第一步是描述 description 被評估的人或事的一般名詞。從不相關的情況舉個例說明如下：彼得比山姆的個子高。至少彼得顯得比山姆高。然而，他是真的比較高嗎？如果是這樣，又怎樣？那是好的嗎？提出後面這個問題是評估的必要部分。

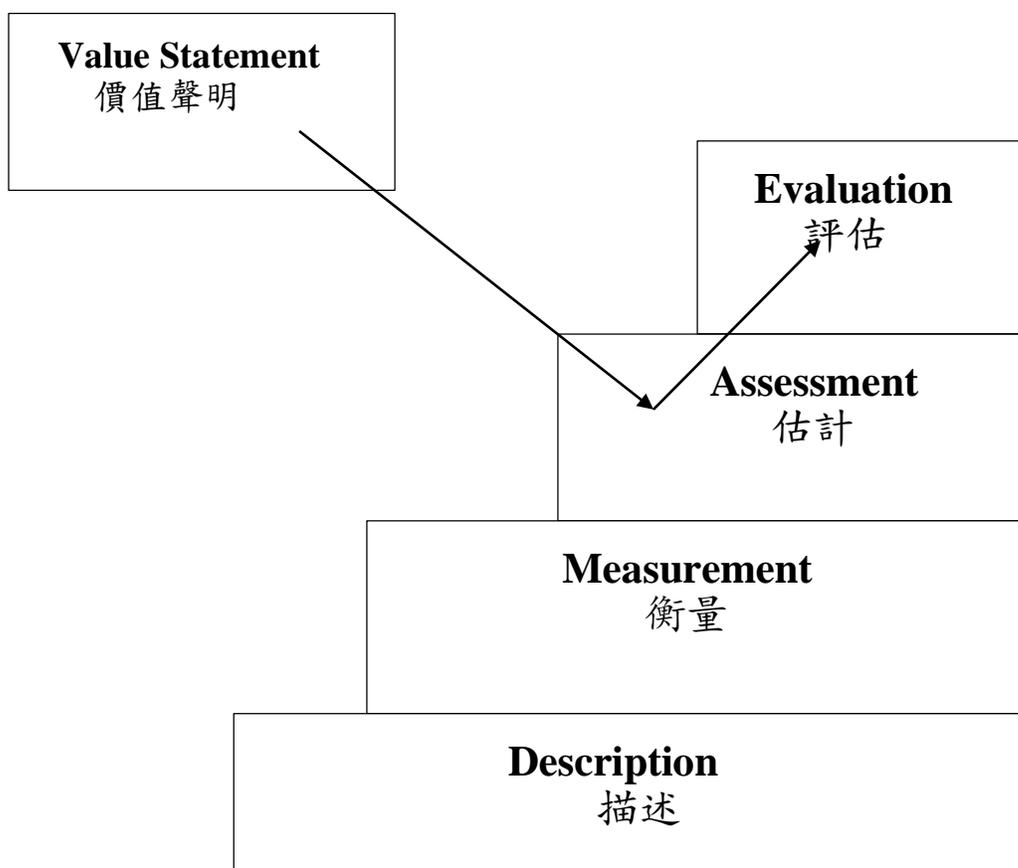
即使很容易觀察到彼得比山姆高，為要公正，除去任何主觀的偏見，精確度是理想的甚至是必須的，因此計量 measurement是需要的。從而決定彼得是 6'6"高，山姆是 5'6"高。所以，彼得比山姆高一呎。那樣好嗎，無關緊要？或不必要？

若要得到這類資訊，需要有一項估計 assessment（比較 comparison）說明到目前所獲得的資料與一個預設（為了公平）的價值 valu 聲明，如下圖所示。唯一可以判斷彼得比山姆高一呎是否更好（評值 evaluation）的途徑是比較這種現實與先前設定的標準值。因此，如果目前的情況是關於潛水艇員工聘用的評估，查看一下標準就會顯示山姆是更可取的，因為他在六呎以下。因此，在這點上的評估山姆是可以接受的。如果另一方面，招聘的中心是籃球隊的隊員，在這點上他會不太理想，彼得就是這份工作的人選。

現在，關於教會職位，具體的例子是陳牧師的 DCE，吉姆，描述應包括職責描述的項目，通常是廣泛地指明分配給他的工作的期望是什麼。一次一項。例如，「DCE 必須監督家庭的晚間節目。」

下一步出現的問題是，「吉姆要做什麼才能使陳牧師認為他切實有『監督家庭晚間節目?』」這問題需要一張非常具體的行動清單，它是可觀察、可數量的指標，顯示履行工作的要求，監督家庭晚間節目，可接受的表現效率。例如，「DCE 會為每個班級邀來至少一位老師」。因此，顯而易見的吉姆有或沒有完成這項任務。它是可數量化和可測量的。

有了測量資料，就可能評估。將測量結果與先前設定的標準值比較就完成了評估。它從一種切實，客觀、準確，公正，和（根據它如何被提交和接收）有幫助的評估來得到結論。‘那麼是什麼標準能做出這種評估呢？



教會的領導人必須決定什麼是 DCE 可接受的表現效率。他/她是否必須照著表現效率聲明所寫的一切完成工作，才能再被保留一年，或他/她在接到通知之前，需要改善否則就必需離開呢？或者，他/她只要完成所寫標準的 95%就可保留良好的信譽呢？或 90%？或 85%？

一定要再次強調，標準值必須在審查測量資料之前設定，以便作出公正的評估，那麼準確和有幫助的評估就更不用說了。事後設置一個標準，並在看過表現效率後才制定判決是不公平的。這種做法等於比賽開始後才移動標竿。留出太多空間給研究員所謂的「觀察者偏差 *observer bias*」，讓人人都有的個人喜好為他們的感受著色，並導致他們做出可能會或可能不能反映實際情況的結論。

審查並加上這個關鍵點在評估中：如果我們只能描述一些我們正在看的，怎麼知道那是好或不好？因此在我們能說我們看的東西很好，滿足我們的需求以前，就必須有一個判斷的標準，一個價值聲明，告訴我們這件事應該包含

什麼。為了公正起見必須在開始評估以前先作出這樣的聲明，並事先將它給那些要受評估的人。

可能有人會反對這種做法因它「太務實(公事公辦)」。然而，這是一般使用的過程，在教會裡、會友和主管都一樣，他們已這樣地在思考他們的專業職員。這種思維需要指導才能達到準確的評估。此外，它是神的工作，這種認識保證你最小心地使用最佳的業務做法。

## 工具設計

教會的需要相差很大。因此，每個教會必須根據自身的工作描述來編寫工具。<sup>7</sup>

編寫一份如前一段所述的個人問卷項目。它們要精簡並盡可能具體地滿足主管的要求（或監理委員會）。主管填寫他的工具（問卷）時，職員應被邀請參加，以回應以下四個問題：請列出你的(a)強項 strengths、(b)限制 limitations、(c)成功 successes (d)下一年的目標 next year's objectives來完成他自己業績審核的工具。

讓職員參與評估工作，這樣能建立公平（在那裡他/她感到被聆聽的機會）和雙方學習經驗的要素。某些事項的存在，主管是既不知道也不理解，一個或多個因素，例如他/她是在另一個領域（例如，如果主任牧師是評估一個教育職員，但他/她自己很少或沒有教育訓練），或有限的時間去注意那位正在受評估的職員所有重要的細節。

應當注意的是在工具中強調的是表現的效率，是職員已經做了的表現，不是他/她的人品。他/她是怎樣的，人格的事項，應在面試過程中和在招聘參考審核時就要做決定。

既然主任牧師和被審核的職員之間關係是健全的，整體教會計畫運作也相對地最有效和最切實地完成，有時會添加一個或多個有關主任牧師做了什麼協助或阻礙職員的問題。這是由有強烈的自我意識，能接受糾正性回饋的主任牧師所加上的，因此，他通常與其它職員有良好的工作關係。教會應該查看以確保這種互動的進行，用這種方式或用主任牧師所要負責任的董事會來評估他/她。

## 評估期間

教育界區分兩種不同的評估。形成性評估 formative evaluation是在方案及其它類型活動的整個過程中決定的（在其發展 development 或形成 formation中進行）為了達到所制定的目標，是否需要作出任何更改。因此，當吉姆在一年中做錯了什麼事，陳牧師將與他討論，他可能已知道錯了。然而，陳牧師會想要給他糾正的回饋，如果吉姆不知道情況，這次會議應在發生後不久舉行。主管應在整年中保持與職員談談負面發生的事項。有很多原因不可等到年終評估會議時才舉行這樣的觀測，然後向他/她如同投下一顆炸彈那樣丟下來。這些原因包括如果浪費太多時間就更困難，有時不太可能，修復損傷，還可以產生紋波反應。此外，主管和職員感到一切都很順利，就能改善個人關係的互動。

然後，例如，一旦在 4 月中處理，最好它們早被忘記了。（參見以弗所書 4:26）只在他們繼續阻礙教會方案、關係、違反職員和別人既定的目標運作的情況下，要被重新提出。

主管避免挑剔和微觀管理 micromanage 是好的。有些事就是不值得一提。請記住沒有人是完美的。正如一個明智的主任牧師說：「有些事情你就是要讓它滾過你的背並忘掉它。」專注在重要的事上並去作它們。

大多數人所聽到的評估這個詞，是教育界所謂的總結性評估 summative evaluation。這過程是所有做過的方案、活動或人的表現都已審核了，它、他、她達到教會規定目標的果效。它是總評估。

因此，有關一位教會職員，這種評估將在日曆或會計年度結束時完成。那時他/她會知道他/她報酬上的相應變化，這部分將在後面討論。

既然整年中已處理好任何職員業績消極方面的事情，年終評估會議一般應該是積極的。這種方法使職員感到輕鬆、降低他/她的自衛感，並使他/她在未來的一年更能接受建議和要求。

要「以愛心說誠實話。」（以弗所書 4:15）主管必須記住他/她是對神的孩子之一說話，他是神所愛，是基督為他死的孩子。

要支持並尤其尊重一個正在受評估的人。最好的心理研究表明，尊重是自尊的主要來源，尤其是對男性。<sup>8</sup>教會要的是一位具有強烈自我價值的職員，因它也認可為了使一個人能向別人伸出愛和關懷的手，他/她都要有強烈的自愛感。（參特別是馬太福音 22:39）。

如果該職員的業績是可以接受的，就應該給予加薪。要考慮過去一年中教會所在地生活費用的增加，和根據他/她工作表現符合職責描述應得的獎賞。我們讀神的話時，工人得工價是應當的。（提摩太前書 5:18）問題只是多少，一個公正的評估，能引導和維護那種決策。

每年工資的差異充分地說明關於職員完成目標和教會對他們表現的感受。職員會看到改變（或沒有改變），作一個給他們有力的資訊，或表示器重他們或非常不欣賞他們的表現（他們也會將這兩種情況解釋為對自己的觀點）。

## 職員應在什麼時候被辭職

本章的範圍必須限於職員因不能接受的業績而被辭職的情況。另外的評論是為了一些已做的和一些其它人正在討論的兩個做法：即主任牧師離開教會時，容許新的主任牧師不公正地導致職員解雇，甚至解雇那些與他意見分歧，卻不阻礙實現領導者目標的人。這兩種情況，當一位元主任牧師離開時要求職員辭職，並容許一位新的主任牧師毫無正當理由地辭退職員，它們對職員和他們的家庭不公平，並且有損教會。許多教會都證明，當他們進行尋找新的主任牧師那段臨時空缺期間，保留他們的職員，會眾可以從長時間職員所供應的穩定性和資源受益。此外，每增加一年，職員與新的主任牧師，都可完成更多的事情。一位長期職員可以為新的主任牧師提供資源寶庫。牧師任期比較長對主任牧師和職員都更有效益。

然而當一名職員沒有履行已仔細、具體指定符合上述過程的任務時，他/

她需要接受糾正性的回饋，作為他/她正在進行形成性評估的一部分。如果在總結性評估後主管確定他/她的表現效率不令人滿意，或有不願意這樣做的表現，就要通知該職員他/她正進入一段試用期。

應該告訴他/她，主管在此期間會密切地監測他/她的表現。同時，應以口頭和書面傳達所有這種資訊，再者，主管的工作是幫助職員成功（但不負責這一成功）。換句話說，主管，作為僕人式的領導人（馬太福音 20:26-28），是支持，愛，並幫助他/她達到照著職責描述去作成職務的期望。

如果，試用期的總結性評估結束後，確定職員的表現效率還是不可接受，也是不太可能改變，為了教會和他/她自己的好處，我們就要問他/她尋求其它的就業機會。他/她很可能也不喜歡他/她的工作；很少人是那種做不好的人。

通知職員他/她被解雇之前，需要查看地方上教會既定程式的政策（在教會裡還有誰是必須去諮詢和認同決定的人）也要查看更高層教派的司法庭所涉及的既定政策。例如，如果該職員是受封的牧師，他/她不能由一些教派中的當地教會，未經當地教會理事會或董事會之外的司法庭批准而被解雇。此外，該司法庭可能也會有必須遵守的政策。這也指出一個呼召和一個合同之間的區別。

當所有的籌備工作完成後，主管接到授權給他/她解雇向他/她報告的職員時，應安排一次面對面的會談。它應按使徒保羅在以弗所書 4:15 所說的；主管要「以愛心說誠實話」。開始談話的好方法是問職員他/她覺得事情如何。經過事先的互動和協助，他/她很可能下結論說，進展的不順利。這個自我觀察引進接著必有的主要討論。如果該職員不作這樣的聲明，即使他/她不同意是這種情況，解雇的結果還是保持不變。

主管以愛和同情與該職員評論，告訴他/她這是試用期的結束，他/她的表現效率不夠（或沒有）變化發生。然後主管告訴他/她希望他/她在其它地方尋求就業，立刻就開始，並重申那個決定是依據儘管糾正性的回饋和改變上的援助還是達不到要求的表現效率。

然後告訴該職員會給予他/她搬遷的協助，並容許有一些休息時間到其它教會面談（或其他工作場所）；如果該職員想要確定他的天賦和才能，能更匹配另一個地方的工作，可安排陪談；如果有必要，可調整他/她的工作負載，到別處去尋找工作。根據這位職員服事當地教會的會眾多久，如果服務期已經很長，尤其無論他/她已找到另一個職位與否，如果預計他/她不久就要離開，就還要提供遣散費。

該職員應被通知他/她應計畫在某一特定的日期結束他/她的工作，（例如，從這個日期以後的一個月）。在商業界很常見，問一個被解雇的人歸還他/她的鑰匙，通知他/她，那天要把他/她的辦公室打掃乾淨。在教會中，通常那是不必要或不可取的，除非有強烈的仇恨，有反作用的行為問題發生，或不道德或非法行為介入其中。從與該職員會談到離開的時間，主管應有愛心，小心地監測離開職員的進展，同時仍向他/她自己 and 任何其它教會的領導人保證該職員積極並正進行搬遷的過程。

如果是一種敵對關係、道德問題，或另一個問題的情況，就必須立即終止雇用，應提供該職員相當數量的諮詢和財政支援（包括遣散費）一段合理的時間，使他/她能找到其它工作。如果職員失去他/她的工作，是因為表現效率不足，也應給予他/她的家人愛和同情，因他們也大大地受到此決定的影響。

臨行前應與職員有離職面談。讓主管和教會領導人聽聽該離開的職員他/她關於這些事情發展的坦誠意見，那也應該以愛心說誠實話。每個故事總是有兩面。

### 一個即將離任職員的話

解雇本身是痛苦的。它使你、你的家庭，和那些在會眾中與你友好的，包括支持，關係的人感到痛苦。複雜的事更加重疼痛。然而，請記住以下的事實。

一．記得神的話。祈禱並尤其是思想羅馬書 8:28，「我們曉得萬事互相效力，叫愛神的人得益處，就是按祂旨意被召的人。」也請記住雅各 1:17，「各樣美善的恩賜和各樣全備的賞賜都是從上頭來的，從眾光之父那裡降下

來的.....」每天尋求所有你可以算作好的；那裡你會看到神的手和祂永遠持久、完全足夠的性格和幫助。一定要為那些祝福感謝祂。  
神經科學的研究表明，獻上這種感激會轉化我們的世界觀、透視和思想。

二. 與第一點符合和相關的，要注意此類變動通常都被認為是好的，轉成好的。這種觀點有時發生得早，有時晚，但期望它會是這樣。這一觀點也將更吸引你下一個工作那些與你面談的人。

三.不要對自己太苛刻。不要假設會眾看不起你，因你失去工作。他們憂傷並為你和你家人的福祉祈禱。他們瞭解工作場所，尤其是現今的情況。他們知道當兩個或更多的罪人在一起生活和工作時會有衝突。這在婚姻和家庭關係也是真實的。教會最需要和最想要看到的是，在愛裡解決這些事情。（約翰福音 13:34-35；哥林多前書 13: 4-7；以弗所書 4:15）

四.從經驗中學習，並將它用在你下一個服事，為主做得更好。沒有人是完美的。一定要祈求神的幫助，讓你和你的家人渡過這個極具挑戰的情況，並求祂幫助你做出需要的改變。為教會和其它職員，包括你的上司，祈禱。

五.當你離開時走高端路線。不要向任何人甚至對你的朋友說同仁、主管、會眾或其它任何人負面的話。離開時傳授你說的話和你做的事，和你不說和不做的。如果你還以愛心說誠實話，是無可指責的（提摩太前書 5: 7）你將能有力地教導神的子民如何應付、管理和克服困難的情況。人們會記得並尊重你這樣做。

### 評估：教一個方案、班級或其它學習的機會

本文所提出評估模型的四個步驟，也是評估課程和方案的基礎，包括教會中的班級、課程、退休會、研討會及其它學習機會。我在其它文章解釋如何做到這一點，如，「課程發展和教課計畫：為教師及教師的教師」、「教會事工的教學 — 學習法：信仰和工作 — 教會領袖幫助會友榮耀神的原則」和「基督徒事奉的教學 — 學習法：使用第三階目標」和其它資源，都在我的網站教會教育頁上 [www.fromacorntoak12.com](http://www.fromacorntoak12.com) .

使用這些文章中的資訊可以組成大多數，如果不是全部，的標準值。照著這些程式去做，教會領袖一定會看見，他們所教的和其它工作的確實證據表現在那些真正瞭解和應用神的話語在他們日常生活中的學生身上。

上述程式可以作為一位職員業績審核的一部分。那些使用表現效率目標的教學法成果資料的文章，為標準值提供非常有用的資訊。很明顯地，他們將提供職員能展示完成他/她工作描述的目標的證明書，這能大大的鼓舞他/她自己、家庭、主管和會眾。

評估是必要的，它不必是需要被忍受的邪惡。如果它能在任何地方達到最佳的成果，那地方肯定就是教會了。前面的指南，是浸浴在禱告中，已經過多次證明它們的用處並細心地跟蹤後所提供的一種切實、客觀、準確、公正和有益於所有參與甚至更廣泛的群眾的評估。最重要的是，它將促使主的旨意實現。

## 註

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.fromacorntoak12.com](http://www.fromacorntoak12.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.

<sup>5</sup> 有時由於職員與主任牧師因個性和其它衝突，使職員事工牽涉到顯著的意見不合。並不是所有基督徒在成聖過程中都成熟得像基督，如他們應做的，甚至那些已成熟的，仍然與舊的、有罪性的本性殘渣掙扎著。有些教會在同工關係上有很良好的環境，但發覺這

一點相當困難。讓一個職員涉及委員會，不但不能解決所發生的衝突，反而能更劇烈，這個可信度很高。讓另一位職員向主任牧師或其它管理人報告，不但提供更切實有效的運作，甚至促進主在馬太福音 18:15 指示我們解決衝突的外壘工作。

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 既然職責描述幾乎與制定職責描述教會的數目一樣多，作者在本章指導讀者自己發展一項適用於需要的工具，不是複製在別處使用，並不適用於讀者情況的工具。例如，一位教會教育部主任 DCE 與另一個教會的 DCE 職責就不一樣。這是一個典型的例子。

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