

小型教會的牧養概念之探討

李定印

英國伯明罕大學哲學博士班
本院教牧協談專任講師

是教會的圍牆把社會圍起來
還是社會的圍牆把教會圍起來
以至於人們不知道教會在何處？

幾乎所有的教會是從小型教會的模式開始的！
小型教會的困難真的比大型教會多而且難以改變嗎？
小型教會是不是仍有上帝的同在、耶穌基督的恩典與聖靈的引導？

前言：

當筆者 2005 年在美國舊金山神學院進修教牧學博士班時，正好在電視上看到休斯頓的湖木教會（Woodlake Church）在過去 NBA 火箭隊的主場體育館，舉行建堂的感恩禮拜，聚會人數超過三萬人直逼四萬，是美國最大的 Mega-Church(超大型教會)。當下筆者也想到近一期的時代雜誌之封面人物是華理克牧師（Rick Warren，直奔標竿的作者），他所牧養的馬鞍峰教會也是典型的 Mega-Church。時代雜誌將這兩間教會的牧師列為當今最為影響美國的基督教傳道人二十五名之一。

台灣的教會是不是也會有 Mega-Church 出現的可能性呢？筆者認為這並不是目前我們應該所要關切的重點，相反地，筆者較在意的是遍及我們周遭眾多的小型教會。¹因為筆者全家在花蓮一間小型的教會參加聚會與服事，到目前為止已有十年的時間。從一個人單身開始參加，到有了太太與孩子全家參與其中，身為會友再加上自己是神學院的老師，經歷了這個教會的“期待”、“改變”與“不便”。在剛開始的過程中，不自覺有什麼特殊之處，然而經過幾年後，通過進修、研讀以及在課堂上與同學們對牧會的討論，慢慢浮現出一些心得，而且最近又面臨一批即將畢業的神研所學生，他們所要牧養的教會，幾乎是小型教會。因此，筆者希望在本文中來整理目前所得到的觀察，供同工們一同來反省與探討，並思考如何針對小型教會的境況，提出適宜的牧養策略。

¹ 小型教會的定義，在台灣的教會規模與人數上，筆者是以主日禮拜出席平均人數 50 人以下所定義之。

一、小型教會的特殊性

1. 在小型和大型教會對會友的“出席”是有相當不同的看法。在小型教會中，你的缺席是一件“令人注意”的事，而且在隔週的主日禮拜，於會友彼此的寒暄中，馬上會有人向你提出關心。而大型的教會較不能注意到你的出現與否，所以你的來去之間，在大型的教會中是看不到“痕跡”的。
2. 小型教會主要的焦點是較看重每一個個人的事務，並把它當作教會的“大事”，例如生病、喜喪，大家會動員關心；而大型教會主要的焦點是傾向將會友們視為是一個整體，以及組織的健全。因此，小型教會的人較會強調彼此的關係；而大型的教會會友較注意到他們所參與的團體之功能。
3. 小型教會的決策圈是較容易受到個人性的影響，從一位長老或一個執事，到一位主日學老師或一個司琴的抗議，足以讓整個教會不得不謹慎以對，而且通常是私下去處理。而大型教會的決策圈較會將個人性的因素，在次要組織的會議中去討論、面對和解決。
4. 教會的座位多寡之設計，會讓兩者的會友產生不同的感受。小型教會的座位量若是超過出席人數的一倍，剩下的空位將對其會友產生極大的挫折感；相反地，大型教會的會友較無被衝擊的感受，反而覺得空間較寬敞沒有壓迫感！
5. 小型教會的長期成員，他們多數人必定有血緣關係來維繫，其管理階層也靠著此層血緣與姻親關係得以影響與當選。而大型之教會的成員，要有幾個因素才能進入管理的層級：a.已經在這間教會中服事多年。b.雖從別的教會轉過來，但是卻擁有具體的經驗或學位。c.具有令會友感到可靠的社經地位，如醫生、老師、銀行經理等。
6. 從小型教會的會友的角度，他們有一個內在的時鐘，期待牧者必須在某一個時刻要出現與問候，不然會造成會友的焦慮。另外，一週有幾場固定聚會，聚會時間的多久，節期的活動形式等等，他們是忠實但較不具彈性的會友。大型教會的會友無法確切知道他們主任牧師的行蹤，他們也不認為是否要知道牧師有沒有在辦公室？而且聚會的變化與場次是他們可以選擇和瞭解的。
7. 小型教會的服事同工大都一成不變且重覆。司琴、會計、主日學老師、詩班成員、福音車接送……等，擔任二十年以上者比比皆是。大型教會的服事人員之輪替，因人才眾多而得以改變接替。

8. 若論到經濟，很多小型教會是入不敷出的。五十人以下的小型教會，其人事預算（傳道人之薪資與福利）幾乎佔整個教會預算之三分之二，約只有三分之一可作為維持其他事工支用。²相反地，大型教會的整個人事預算佔三分之一，三份之二是可以作為維持和發展其他事工支用。
9. 會友在地域性的分布上，小型教會大多數的會友勢必距離教會不遠，且彼此之間都是同一區域、村落或鄰居。³而大型教會的會友之分布較為廣泛與距離遠。
10. 小型教會在社區與村落的影響力與知名度，往往較不使人注意，包含屬於那個教派，是基督教或天主教？大多讓人混淆。而大型教會的屬性，較能藉著宣傳及影響，使人產生印象和認識。
11. 新的會友或慕道友的出現頻率，對大型教會而言是稀鬆見慣的事；但對小型教會來說，是很值得注意的事。因為一年五十二個禮拜不會超過幾個新人進入到一個長期是小型的教會中。
12. 很多小型教會的傳道人，他 / 她的年齡是比會友們的平均年齡還要年輕。這也說明了傳道人與會友對教會的事工理念與作法上，可能會存有相當大的鴻溝。這也是促使傳道人頻頻離開的原因之一。

二、小型教會的慣性思考

1. 在聘牧的過程，一般教會都會列出對牧者的條件和要求：學歷、經歷、靈性、講道、行政、年齡等，但是小型教會的會友的期待，首先是希望牧者擁有溫暖親切的特質，能與會友互動密切。第二是牧者來了之後，可以繼續維持傳統，不要做太多的計畫，但是最好又能看到教會的人數慢慢增加。有時，我們也會見到教會的長執為了經濟問題，不敢聘全職的傳道人而改聘兼職的傳道人，以維持教會禮拜有人主理就好的觀念。
2. 在事工計畫方面，小型教會是以「問題」的思考模式來看整體的教會事工，例如：音響壞了，要不要修？大家都說主日學太吵了，又不能換地方，怎麼辦？大多數是老人，可以做什麼呢？幾乎每次會議都是在解決各項問題和困難。這種解決問題的事工計畫，長久下來會使參與者疲乏、挫折、失望，教會的異象與展望漸漸的失落。
3. 小型教會的會友與傳道人對教會的“自信心”較弱，在言談與禱告之中常表現出“成就感”低落的想法。我們時常在禮拜、查經禱告會中，聽到司會或主理者說出自己教會是如何的弱小，人數是如何的少，有愧主

² 依筆者所經歷的兩間四十人左右的小型教會，其人事預算確是如此。

³ 現在有些小型教會因工作、社區之改變，會友慢慢都搬離原來之區域，但是卻仍然回來聚會。

名的話語。

4. 小型教會對服事同工的要求，是有人做就可以了，至於品質不敢奢求。有人司琴、有人教主日學、有人掃廁所、有人打週報、有人插花……，小型教會的牧者每週幾乎會為這些事務，忙於去做安排或臨時的調度。換句話說，牧者和會友在做的，不是發展事工，而是例行的行政事務。
5. 小型教會在中會或區域性的教會所辦的聚會活動中，常常是缺席的。其會友也很少從主日週報上看到刊載有關總會與中會的其他消息，小型教會的傳道人與會友會不自覺地認為中會有沒有他們，應該不會有什麼影響。尤其在教會與教會的聯繫與活動的過程中，亦是呈現低人一等的情況。所以他們與中會存有一種若即若離的關係。

三、走出小型教會慣性的迷思

電影史上家喻戶曉的著名大作—星際大戰，在第五集裡，尤達（Yoda）要教天行客（Skywalker）成為絕地武士（Jedi）。在學習的過程中，天行客已經可以用意念舉起一顆石頭，但當尤達要求他將落下水的戰機，也用意念將它舉起來時，天行客拒絕地說：「它是不同的！」（It is different!）尤達提醒他說：「在你的心裡，它是不同的！」（It is different in your mind!）尤達言下之意是：「本來一樣的原理和方式，卻因我們心裡的認知不同而使我們退縮。」這好像要求學生們讀一本原文書時，聽到他們的呻吟聲：「怎麼那麼多頁！」如同一座大山擺在眼前。一個年輕的傳道人剛到一間小型的教會時，大多也會發出呻吟：「資源很少，問題倒是很多！」

芝加哥的 McCormick 長老教會神學院是少數對「教會事工與發展」有豐富的師資和長久的研究的神學院之一。過去他們就開始針對小型教會的事工型態做了相當深入的研究並提出策略，從 Carl S. Dudley 的著作：「成為有效的小型教會」（*Making the Small Church Effective*），就讓從事小型教會事工研究進入清楚具體而有系統的階段。⁴筆者通過他們的研究和自己的心得，要對許多我們已僵化的觀念提出挑戰以及質疑：

小型教會的困難真的比大型教會多嗎？

小型教會的人數一定要增長嗎？

小型教會的經濟一定會不夠嗎？

小型教會能不能成為一個健康的教會？

小型教會能不能擁有“高品質”的禮拜與講道？

⁴ Carl S. Dudley, *Making the Small Church Effective*, Nashville: Abingdon Press, 1979.

小型教會的禱告可不可以火熱？

小型教會的禮拜堂可不可以變得乾淨明亮？

小型教會是不是仍有上帝的同在、耶穌基督的恩典與聖靈引導？

許多牧養的困境是來自於我們常要與其他傳道人比較，又想學習別處教會的增長，在四處求經的狀況下，浪費了自己和會眾的自我成長之黃金階段。我們的視野已經被流行所限制，我們的心態仍然在俗世的價值觀裡作繭自縛。若我們回顧聖經，主耶穌在傳揚福音、服事眾人的過程中，曾經歷過五千人、四千人(男人的數字)的聚集，祂可以成立一個大型的教會不為過，可是祂始終是帶著十二個門徒，或許還有少數人，去做形塑生命的工作。只是一個核心，一個不算菁英的團隊，我想那就是小型教會的精神，沒有過度的團體行為、經濟活動，而是專注在彼此在信仰的建造上，過著彼此扶持的團契生活，當然還有一位好的牧羊人在作引導、培育的服事。

所以，雖然牧會學中還有許多可探討的概念，但是若從小型教會的牧養概念，我們必須先從傳道人(牧羊人)本身談起，因為教會的信仰的內涵與呈現的風格，都是傳道人在影響著教會，因此傳道人的改變就要從服事和生活這兩部分開始努力，才能在教會中擁有果效的服事。

四、傳道人的改變—服事上的紀律 VS. 生活中的安息

帶領日本棒球隊登上 2006 年第一次世界棒球經典賽的冠軍寶座的兩個人，一是監督王貞治，另一位是隊長鈴木一郎。在美國大聯盟的西雅圖水手隊的日本好手鈴木一郎，他有一個招牌動作：就是當他上場就打擊位置後，他的右手會舉起棒子，好像標竿直直地對準前方，然後用左手拉一下右手袖子，看似拉箭的動作，最後擺出打擊的姿態，等候投手所投出的球。美國人會跟著用日語稱為一郎的他，打擊率每年都是前幾名，是每位投手眼裡可怕的人物。評論家說這其實與他拼鬥的精神有關，因為，每當他打擊出去時，他會全力以赴的跑向一壘，而且加上腳程又快，往往在刺殺傳球的動作慢了毫秒之間，就會讓他安全的衝上了一壘，讓守備的球員們後悔不已。

百聞不如一見，筆者在舊金山的奧克蘭球場一壘旁的觀眾台上，親眼目睹到他將球打到投手旁，而投手跑了幾步撿起球，馬上傳向一壘，當一壘手接到球時，一郎已衝過了壘包。筆者看了直搖頭，怎麼可能！接下來他又盜壘成功。我後面的白人大聲地跟朋友說：「我告訴你，他就會這麼做嘛！」他之所以這麼厲害，就筆者的觀察，他是個願意下功夫努力的球員，因為當我中午頂著大太陽進到球場，找到座位坐下來，慢慢要適應這個大球場時，眼睛為之一亮，一郎正好在前

面做軟身操，而其他的球員卻早已躲在休息室內納涼。我想汗水與成就在鈴木一郎的身上，是一個很好的例子。

服事上的紀律

同樣地，小型教會的傳道人除了必須努力認真外，筆者認為還需要有很好的「紀律生活」。因為會友，包括傳道人本身都有一個錯誤的認知：小型教會沒什麼事務或聚會活動，所以傳道人的服事和生活，可以隨性一點，甚至兼差其他職務也無妨，反正教會也沒什麼事。但是事實真的是如此嗎？小型的教會要除去一些迷思，就應從傳道人本身的觀念與作法改變起。首先，我們來探討傳道人服事上的紀律，到底發生什麼問題，如何調整？

大多台灣教會的牧師館（宿舍）是位於教會禮拜堂的建築物裡或隔壁，傳道人常以宿舍做為自己的辦公室，起居生活和處理教會事務混在一起，也沒有固定處理教會公務與準備講道的時段，整天好像什麼事都可以做，但是卻很多事也沒做好。再過來可能生活上的細節：必須要替太太買菜、去銀行辦事、保養車子、去接孩子放學、看個電視、讀份報紙、上個網路……，一天好像很忙碌的過去，可是真正專心、靜下心去思考安排牧會上種種事工，用了多少時間呢？無論如何，一般的傳道人是不像上班的會友，每天固定有八小時在職場上做事情，那麼傳道人每天真正投入教會事務有多少時間？傳道人離開教會幾個鐘頭，載孩子去看病，根本不用請假，而你的會友卻需要向公司和老闆請假並可能會被扣薪。筆者相信有的傳道人會抗議說：「我晚上都有花時間主理聚會啊！」那麼筆者請問要抗議的人，至於那些前來參加聚會的會友們，難道白天都沒事嗎？

現在的傳道人不能再以“傳道人本來就是 7- Eleven 的上班”，當作是一種對自己服事沒有規律性的藉口。曾有牧者的孩子跟老師說，我爸爸都不用上班，除了禮拜天他很忙外，剩下的時間他都可以作“自己的事情”。其實，筆者也很擔心有一天，我的孩子也有同樣的感受。我們傳道人除了每週一天的休息日外，週間的日子應該有所設計，有效的使用每一天的時間，譬如一定要有固定的靈修和思考講道的時段，並且安排處理公文、信件、電話等的集中時段；看似瑣碎的事情，就是不能隨心去辦，或者分為好幾段時間去做，因為這樣會造成生活和服事上的混亂。然後隨著禮拜一、禮拜二……不同的週期，也做出優先事工的安排。當然，有一原則要掌握住，家事與公事的一定要區分，常見會友為了上班，會請保姆照顧孩子，但是很少看到牧師為了服事，請保姆照顧孩子。可能又有人會抗議牧者的薪水不夠高，筆者試問目前牧者的薪水是不是高於七成的會友？所以這不是花費的問題，筆者要強調的是我們的心態：反正師母去上班，有牧師在家啊！我們把工作放在廚房與客廳，也不錯啊！把孩子帶來帶去，會友也不計較。這種順便工作兼家事的時代，已經過去了，盼我們傳道人要自覺並做調整。

進一步再對服事上的紀律做探討，筆者建議傳道人要做服事上紀錄。因為你

若問每一位傳道人忙不忙？所得到的答案是很忙！但是接下來問他：「你能不能說明你所忙的項目是什麼？有數據能告訴我嗎？」大多數的傳道人很為難地回答：「這是無法統計的。」筆者也常得到這樣的回應：「傳道人的服事是良心的工作。」親愛的同工，這個問題不是在質疑你的忠心，而是希望你清楚的知道自己所做的是什麼？有多少的時間和力氣是放在哪些服事的項目上？

每一天休息入睡前，花幾分鐘的時間紀錄一下今天所經歷的服事，例如接了幾通電話、開了幾次會、與幾個同工談話、探訪了幾個人、招待多少來賓、主理或參加幾場聚會（禮拜、禱告會、團契、婚喪）……等等的項目，你可以列出你自己最常處理的項目。一旦你每一天把它紀錄下來，你就會發現一個月所做的竟是那麼豐富，將一年的事工量化，這個結果將會使你在會員大會中得到更多的肯定和支持。

牧者時間運用的優先次序與計量表⁵

牧者時間運用計量表					
	事工內容	優先次序	每週例行	每月例行	不定期
事 工 類	個人靈修：讀經、禱告				
	異象追尋、事工研究				
	預備主日講道				
	主理主日禮拜				
	預備禱告會				
	預備家庭禮拜				
	預備查經班				
	預備團契事工				
	文書處理				
	探訪				
	帶領靈修				
	開會				
	關懷、交誼				
	社區事工				
	參與特殊宣教				
	參與小區事工				
	參與中會性事工				
	外出培靈、服事				
	環境整理				

⁵ 《教會再發展與事工更新手冊》，莊孝盛等編（台北：台灣基督長老教會總會傳道委員會，2004）。

生活類	閱 讀 報 紙 , 雜 誌				
	看 電 視 , 新 聞				
	運 動				
	小 計 (小 時)				
	平 均 每 週				
	合 計				

牧者服事時間 (週) 記錄表									
		日	一	二	三	四	五	六	小計
禮 拜	Worship								
教 育	Educ. /Nur.								
管 理	Adminis.								
牧 範 關 顧	Past. Care								
協 談	Counsel.								
個 人 成 長	P. Growth								
總中會小區事工	Den. Active								
社 區 事 工	Social M.								
傳 道	Evangelism								

註：將每日累計時數填入週記錄表後，予以統計。

生活中的安息

在台灣已經有許多屬靈作品被翻成中文的羅馬天主教神父盧雲，在臨終前說了一番話：「我相信，我們許多在神的教會帶領和服事的人都有這個掙扎：有一個聲音說要功成名就。」盧雲說他一生中大部分的時間都在關注這個聲音。他在巴黎聖母院、哈佛大學和耶魯神學院教書。他一年平均最少寫一本書。他的演講日程和事奉經常威脅和阻攔他的屬靈生活。另一個聲音是「神的聲音」，告訴他：祂毫無條件地愛他。這個聲音告訴他，事奉的目標是要在他所遇見的每個人身上認識主的聲音、祂的面貌和祂的觸摸。盧雲說只有在過去的十年中，他才真正傾聽了那第二個聲音。⁶ 所以，我們親愛的同工，當我們明白了什麼叫做「服事乃是出於你的所是，而不是你的所做。」我們就明白可以從「做事的人」(human

⁶ Peter Scazzero & Warren Bird 著，《建立高 EQ 的教會》(何劉玲、張晨歌譯，美國：麥種傳道會，2004)，278-79。

doings) 變成了「所是的人」(human beings)。⁷

英文 Life 有生存、生活和生命的意義。就生存而言，過去的工作休息，就是讓土地、動物休息的機會，使生態得以安息。就生活層面，安息也是一種領悟與滿足，如保羅的心境：我知道怎樣過貧困的生活，也知道怎樣過富裕的生活。我已經得到祕訣，隨時隨地，飽足好，飢餓也好，豐富好，缺乏也好，我都知足。藉著基督所賜的力量，我能夠適應任何情況。(腓立比 4:12~13)

所以安息在我們跟上帝之間所代表的屬靈意義，是肯不肯去經驗神的帶領，懂不懂管理上帝所交託的責任。在我們的生活中有沒有從上帝得到安息，事實上就是在問自己，願不願意把生命的主權交在上帝的手裡。只有把生命的主權交給上帝的人，才能得到真正的安息。

筆者在溫哥華讀書時，遇到一位在加拿大牧會的台灣籍牧師，他從台灣的神學院畢業後就過來加拿大，他是一間白人教會的副牧，負責牧養移民的華人，同時他也在溫哥華神學院進修。每週有一個中午我們會一起用餐。有一次他分享他的觀察：他發現為什麼白人的牧師，他們的講道是那麼有力、有生命，也亦發成熟。原因就是因為他們懂得安排自己的時間在神的面前安息，不過於忙碌，家庭生活一定有規律的休假與相處。他特別強調這與我們台灣牧者有相當大的差異，因為大多數的台灣牧者都是拼命要把最後的力氣花完的人。基本上都認為服事若不忙碌點，好像有虧傳道人的職責，大、小事全包，沒有固定的週間休假和年假。生活的空間塞滿了各種活動、會議，卻沒將傳道人靈性默想的充電時刻排出一個適當、舒服的時段。

加拿大的教牧學教授尤金·畢德生很深刻地指出，牧者把自己弄得很忙碌，原因無他，是因為他「懶惰」。所以親愛的同工們，我們在教會中教導、作工，但是我們的身、心、靈是否也應該進入上帝所應許的安息呢？就讓我們經歷這種靈命成長的喜悅與美好吧！

五、方法與策略

(一)、大家一起找出自己教會的特色

首先簡要地收集社區的人口統計資料：

- 1.年齡：每一個年齡層約有多少人口？
- 2.婚姻狀況：多少單身成人？多少已婚夫婦？多少單親家庭？
- 3.經濟收入：最高與最低之差距，平均值是多少？

⁷ Peter Scazzero & Warren Bird 著，《建立高 EQ 的教會》，53。

4.教育程度：社區多數人的教育程度。

5.職業：社區中的職業類別。⁸

再繼續分析自己教會的現況：

1.會友的年齡層的比率（小型教會的年輕人少，是社區因素還是教會的關係？）。

2.會友的屬性和類型（職業、文化）。

3.會友中可分類的服事團體（老人、小朋友、寡婦、單親家庭、外籍新娘）。

4.這間教會的宗旨、異象是什麼？

5.目前教會正在進行的重點事工是哪些？

小型教會的傳道人在剛到教會半年的期間，通過家庭探訪，他大致上應該已經對整個教會的會友家庭有所認識與熟悉。他也察覺為什麼小型教會很難讓新人進來，甚至可以融入在原有的會友當中。針對新的會友很不容易與原本關係緊密的小型教會的老會友，很快地打成一片這個問題，我們傳道人當然必須予以改進，幫助舊的會友願意學習接納新人，並且在作法上要常常注意到新人適應的問題。

但是，新人要去哪裡找，好像就成為每一個傳道人最頭痛的任務。因此，有的傳道人接下來會希望去開拓其他的新關係，可以有機會接觸別人，做福音性的工作，例如：社區中心、學校、醫院、監獄、安養院.....。可是，教會的會友經過一段時間後，彼此會問：「我們的傳道人多久沒去探訪你家了？」「難道，他忘了是我們付他的謝禮嗎？」「他是不是太閒了？」結果彼此有了誤解，甚至起衝突。有些傳道人被要求離開教會時，悻悻然地說：「難道，他們都不知道，我這樣做是為了教會！」

上述的情況，是什麼原因使會友不願意接受傳道人的重點事工的順序與時間上的安排？其實是彼此溝通與認知上發生了問題。往往小型教會都將整體的教會走向與事工安排交給傳道人；而傳道人也常常樂於自己一個人閉門造車，然後向會友宣布讓他們「不以為然」或「又是這一套」的偉大計畫。

其實小型教會應該一起經過分享、討論，根據「自己的形式」，去列出**有力**和**可為**之處，再建造屬於自己的事工，強化之、致力之。而事工的項目剛開始不要超過三項，這樣的話，教會就能使所有的會友產生認同並且參與之。筆者就舉兩個小小的實例，來引發大家的思考。

⁸ Rick Warren 著，《直奔標竿—成為目標導向的教會》（楊高俐理譯，美國：基督使者協會，1998），177。

(軟體) 例如：牧者服事的三項重要事工，請長執會列出並一起共同來執行

過去教會都不會對新報到的牧者提出事工要求，原因無他，說是尊重牧者，但這結果往往造成牧者必須摸索，最後也讓牧者常常唱獨腳戲。長執會是最清楚教會的狀況與需求的，所以必須有長執會共同討論教會中重要的三項事工，並列為第一優先、第二優先、第三優先，譬如：第一，外籍配偶家庭的探訪。第二，講道的品質。第三，兒童主日學的加強。

長執會所形成的共識，將成為牧者未來服事的藍圖，也讓牧者知道如何安排自己的時間和精力，去領導信眾投入最迫切的事工。也因這是長執的「看見」，他們自然必須也要一起來參與，幫助牧者共同達到目標。這個作法除了會減少牧者與長執的磨合期，也會提升教會中彼此的信任感與成就感。

(硬體) 例如：教會的老人和小朋友最需要廁所，可是教會的廁所卻問題重重

一般小型教會的廁所應該比大教會更乾淨、更容易維護，但事實不然。位置不好、燈光太暗、太髒……，這都是眾多小型教會會友難以啟齒的問題。但是經過大家討論之後，發現若大家真的願意將這一件事視作迎接、服務會友的大事之一，必能將廁所的位置與打掃，放在重要的事工之中。因此，廁所能不能擺在首要的建設事工，其清潔服事是不是可以列為重點之一？變成大家關切，並願意一起去達成的共同事工。

(二)、小型教會的靈性成熟

小型教會會不會有分黨結派的問題？這個答案，大家應該心知肚明。以一千多年前哥林多教會的情況為例，當時保羅如何迫切的勸勉他們合一的過程，就清楚地呈現出教會的分派問題，從古到今，仍然沒有消失。而對小型教會來說，因為小型教會的成員大多以核心家族為主，所以大致上若有糾紛，大約是指向核心家族。一般的小型教會至少會有一至兩個核心家族，通常在兩個家族這種情況下，我們稱之「蹺蹺板平衡」。若這兩個家族有間隙，傳道人常希望能幫助兩方和解，可是因許多的歷史因素的紛擾，幾乎是無解了。於是乎傳道人就必須在雙方的戰火下求生存，小心地討好雙方。但，這就是我們的牧會之道嗎？

我們牧者應該掌握住真正牧養教會的核心，就是讓會友的生命因耶穌基督得以改變，更渴望研讀聖經與人分享其中的信息，讓教會真正成為一個生命的團契。大家常說，有人的地方，就有紛爭；可是我們把它轉變為有生命的地方，就有上帝的作為。那麼我們傳道人對牧養的觀念，就會提升至更深的境界。所以傳道人若能洞察出人的問題，其實大多是來自他本身生命的不成熟，我們就會更積極地去帶領我們的會友，進入福音的園地，去做靈性耕耘的工作；而不是在人性的自私中，做無謂的討好與協調。

人知道教會，要認識教會，是因為他看到有愛、有復和，有謙卑，不帶虛偽。

因此，我們的教會可以做什麼讓福音成為我們的中心，並能向人宣揚呢？

建議：1.個人的生命見證是傳福音最好的方式，因為生命的改變，是教會最好、最能說服人的廣告。

2.開拓查經班是很有效的引人認識基督的方式。

任何教會或事工的總體健康指數，主要取決於其領袖是否有健康的情感和靈性。⁹ 情感的健康與靈性的健康是不可分的，更進一步說：一個基督徒如果靈性成熟，絕不可能在情感上仍然不成熟。¹⁰ 當教會靈性成熟時，你的同工就會浮現出來。過去往往我們到了一間教會服事時，會趕快先找誰能當你的同工，這是我們在小型教會服事的焦慮！但是現在，我們必須轉變這個方法，先培育自己的靈性、心理的成熟，教會就會健康起來，同工也更同心，帶領人進入教會也更放心。

(三)、小型教會與同區域的教會合作的可能性

目前台灣的教會在區域跨教派之間的合作，大部分只是存留在特別的節日時共同舉行聚會，而沒有共同的事工可以彼此長時間的合作。這當然會牽扯到幾個問題：

- 1.區域間的教會的目標是否一致？
- 2.有沒有為此事工編制人力和預算？
- 3.誰要領導和負責？
- 4.成果可否平均分享？
- 5.彼此的神學主張之緊張性！

常見有區域間的教會合作是由傳道人彼此討論所發起，是屬於個人對個人式的管道，而較不是由團體對團體的討論所建構。雖然傳道人在教會是領導的角色，但是小型教會的事工卻常會隨傳道人的變動而受影響。若能從教會的治理組織（小會）面對面去擬定出彼此的異象計畫，其動力與耐力會超過傳道人個人式的規劃和推動。

台灣的教會常見彼此結締成為姊妹教會，但是都是彼此距離很遠的教會，少見距離極短的教會締結成為事工聯盟的組織。據我們長老教會在各鄉鎮都市所分設出去的教會，其實距離不遠，但是往往就真的“分出去”，除了慶祝週年會彼此邀請介紹歷史關係外，好像其他就沒什麼“關係”了。

因此，若就整體區域性而言，必須超越教派，結合不同教派的小型教會，使

⁹ Peter Scazzero & Warren Bird 著，《建立高 EQ 的教會》，31。

¹⁰ Peter Scazzero & Warren Bird 著，《建立高 EQ 的教會》，79。

村落（部落）避免分割，達到資源人力之簡化、有效化，共同發揮營造教會的聖工。

建議：例如鄰近的小學或國中的事工。進入學校，與學校合作生命教育課程，結合各教會的人力，一起為校園的福音事工努力，這是相當可行的聯合服事。其實，下面所提到社區的工作，有一部分也是可以作結合的參考。

（四）、小型教會與社區的可能性

若不是處在市中心，人口密集處，都有可能是小型教會的模式，尤其是偏遠的地方，人口不集中的區域。筆者訪問幾個原住民教會，地點都在山區，交通非常的不便。若以村落的規模、地形、經濟面都相當類似，人口數都約在五、六百人左右，但是卻出現一個強烈的對比，有的教會的聚會人數達八、九十人，甚至百人；有的教會聚會人數從二十多人到四十多人。為什麼會如此的不同，很多人給我原因，例如：一個村子同時有天主教、真耶穌教會，所以信徒的人數就會分散。但是經過筆者幾次在不同的地方訪談和主日崇拜後的村落巡視，我得到一個簡單的觀察心得：當早上主日禮拜的時間快到的時候，若是整個村落好像有一點開始忙碌起來，許多老人離開家，提著袋子慢慢地走往教會的路上，而一些青少年騎摩托車趕往教會，教會一大早已經有小朋友在那裡玩耍。這個時候，表示整個村落的人知道禮拜的時間要開始了，而且很多人已經動身預備進入教會聚會。反觀，若崇拜的時間要到了，路上好像沒什麼人在走動，你就可以知道這個村落是怎麼回事了？

以上的對比現象，使我一直提醒剛畢業的同工，當你在教會講道時，你的村落裡仍有三、四百人在家裡“呆著”，這些老人與小朋友其實就是你可以擴展牧養的對象。若我們用心去挖掘整個社區（部落），就會發現還有許多的人、事、物需要你去服事呢！同理，這也可對照一般平地的小型教會。

建議：1.教會不應只是禮拜天開門的教會，要讓教會積極對社區開放，甚至可成為社區中心。

2.像老人大學（日托）可以成為社區與教會的橋樑。

3.與世界展望會合作，開辦社區陪讀班，請學校將學習上有困難的學生，轉介到陪讀班來。

4.教會要視社區的特色，予以支援和參與，例如社區導覽、資源回收、外籍媽媽班……等，讓教會真正成為社區的一分子。

台灣有些教會現在做「老人送餐」的服務，因為許多老人單獨一個人，一般很少三餐都能自己準備，大概煮一次，然後吃好幾頓。若有孩子同住的，早上孩子上班，老人中午幾乎都是熱之前的剩菜剩飯吃。教會與政府配合，政府出錢提供所有的費用，包括設備與車輛，教會除了提供場地之外，負責調查那裡有需要

的老人，安排服務，並召集志工予以訓練。這樣的服務，讓老人可以吃到熱騰騰的飯菜，並且可以每天有機會探視其生活起居，掌握獨居老人的狀況，幫忙一些細瑣的小事，例如拿藥、添購日用品。

現在很多教會為了結合政府的資源，申請成立基金會，將社區服務的工作變成教會的事工之一，甚至將社區活動的場所建在教會的所在地上，讓教會與社區的居民真正的有交集。¹¹

(五)、小型教會與中會的可能性

中會的事工設計大多是以中大型的教會為主要對象，執行的方式當然以他們的思考模式來進行。而小型的教會無法常常配合，於是乎小型的教會就採取放棄的態度，久而久之，中會對小型教會的長期缺席也視為當然的情況，普遍認為不管是活動或會議，他們（小型教會）是不會參加的。因此，這種惡性循環就會不斷地發生在我們很多中會裡。所以，為了突破這樣的困境，中會與中會的幹事必須改變過去的想法，要積極的投入關心瞭解小型教會的情況，搭起更密切的聯繫，注意聽他們的聲音，以他們的角度來思考，將中會的事工、人力更多地放在這些處在邊緣的小型教會上。

建議：從幫助小型教會的研討會開始，實際地將許多教會資源與傳道人的經驗結合起來，診斷每一個教會的模式與其困難，整理出來之後，排列優先處理的重要項目，然後以中會之力投入協助。長期下來，除了使中會內的小型教會得以健全外，也因為有不斷的交流和反省，我們才能將我們的小型教會導入到一個與中會有很好互動的情況。

結論：

小型教會要克服對經濟與人力的夢魘，是必須付出許多努力的，也唯有如此才能成為一間健康、有夢想、處處有活力的教會。因此本文不是強調所有的小型教會必須增長，要朝向中、大型教會的路線，因為這不一定適用每一間小型教會。所以每逢暑假有許多新任的傳道人受派至各地的小型教會時，除了熱誠之外，也應具有系統性的方法和概念，去面對他／她的羊群，這樣才能做好牧養的事奉。通常小型教會的會友特別會回顧以前的歷史，常常向新的傳道人講述過往的風風雨雨，這些是包袱，但也是智慧。傳道人必須能站在高處去鳥瞰整個教會，教會的缺乏在哪裡，我們就必須去修補；同樣地，教會的位置與方向也需要你掌握得精確，使教會的本質和使命，不因內外的條件之有限，而模糊喪失掉。最後，親愛的同工們，上帝會賜給我們多少羊群，這並不是我們首先要擔心的，我們所應盡的責任是將我們自己和我們所擁有的羊群牧養好，使我們的教會持續地成為上帝國最好的見證與宣揚者。

¹¹ 台南縣白河鎮的林子內長老教會就是最好的例子，可參考之。