



# 臺灣護理教育學會會訊

Taiwan Association of Nursing Education

總發行：許玉雲 理事長

主編：陳夏蓮

秘書長：李佳桂

幹事：陳桂娥

第 41 期

中華民國 108 年 10 月 1 日

本會訊於每年 1、4、7、10 月出刊

本期主題：

## 護理領導能力之養成與發展

Website : <http://www.tane.org.tw/>

E-mail : [tane2006@gmail.com](mailto:tane2006@gmail.com)

Address : 70101 臺南市大學路 1 號國立成功大學護理學系 204 研究室

ATM 轉帳：1014-717-101302 (合作金庫銀行代碼：006 成大分行)

戶名：社團法人臺灣護理教育學會



2019/08/10 『2019 年創意護理教學』研討會大合照



2019/09/06 亞太護理教育聯盟(APANE) 研討會—揭牌典禮  
(右2)許玉雲理事長 代表出席



2019/09/06 亞太護理教育聯盟(APANE) 研討會-大合照



2019/09/06 亞太護理教育聯盟(APANE) 研討會-

(左 5)國際護理協會黃璉華理事.(圖中)台灣護理學會王秀紅理事長.(右 3)許玉雲理事長.

(右 5)輔英科大黃芷苓院長.(左 3)吳麗敏理事



2019/9/19 2019 International Forum of New Collaboration in Advanced Maternal-Child Health 研討會(學會協辦)



2019/9/19 2019 International Forum of New Collaboration in Advanced Maternal-Child Health 研討會(學會協辦)

社團法人臺灣護理教育學會  
Taiwan Association of Nursing Education

【 第41期】電子會訊主題

護理領導能力之養成與發展

(The cultivation and development of nursing leadership)

目 錄

- 一、 主編的話(陳夏蓮 教授)..... 1
- 二、 進擊的護理師：談護理公共事務與政策參與的重要  
(陳靜敏 立委 )..... 2
- 三、 談育成護理領導能力(黃璉華教授)..... 6
- 四、 護理領導能力與教學(林秋芬教授)..... 8
- 五、 發展領導的特質(張黎露主任)..... 11

## 【第 41 期】電子會訊主題

### 護理領導能力之養成與發展

#### (The cultivation and development of nursing leadership)

### 主編的話

陳夏蓮教授

國立臺中科技大學中護健康學院護理系

領導能力是護理專業發展最重要的推升力量。藉由領導能力的展現，護理人員方能在快速變遷的健康照顧體系透過健康政策制定和護理執業，發揮其獨特角色功能，裨益全民的健康福祉，促進專業的提升。然而，領導能力的教學與養成之於護理教師是一大挑戰。本期會訊主題為「領導能力與護理教學」，期待藉由護理先進專家的分享，拋磚引玉、隅窺全局。本期會訊由公共政策事務、專家自身經驗、護理教學及能力特質養成等四個面向，邀請護理先進從不同角度提出觀點建言。第一篇由陳靜敏立法委員、國立成功大學護理系教授，以自身參與公共事務和政策制定的經歷，說明領導能力對護理專業發展的重要性，在參與政治及公共事務同時，結合世界潮流社會變遷的脈動，是促成政策體制改變最有效率的模式。第二篇是由中國醫藥大學醫療體系護理部門執行長，目前亦為臺灣護理學會副理事長的黃璉華教授，分享自身導領能力學習與養成的歷程，深入淺出帶出護理領導能力養成的重要關鍵。第三篇是由臺北醫學大學學務長、護理學院副院長兼系主任的林秋芬教授所著，藉由分享護理領導能力的教學，闡述課室學習與實作學習並進的重要性，教師唯有累積教學經驗，才能幫助學生發展領導能力。最後一篇為和信治癌中心醫院護理進階教育中心的張黎露主任所述，強調領導特質的可塑性，藉由重點課程設計，有目的的幫助基層至高階主管發展領導能力，培養領導特質，才能在現今多元挑戰的健康照護體系中，發揮自身獨特角色功能，為護理專業營造更好的職業環境，更有效發揮護理專業職能，為全民健康謀求最大福祉。因著護理前輩的努力，越來越多護理專業先進入產、官、學界之領導與決策層級，台灣護理專業已漸步入最好的年代，如何培養提攜後進具備領導與管理能力更是護理教師亟需思考。

# 進擊的護理師：談護理公共事務與政策參與的重要

陳靜敏立法委員  
國立成功大學護理系教授

世界衛生組織（WHO）的核心精神是全民均健（Health For All），其主張的普世價值為「健康是人權」。為了達成強化健康體系的基礎及推行永續發展目標，WHO提出最有效的政策就是「投資護理」，並展開2018-2020 “Nursing NOW”全球性的護理活動。此外，WHO更於今年的世界衛生大會通過將2020年訂為「護理師/助產師年（the Year of the Nurse and Midwife）」（Gemma Mitchell, 2019），讓全世界均認同護理及助產人員是落實「全民均健」的關鍵角色（World Health Organization [WHO] a, 2019）。另外，護理師更是健康照護團隊的關鍵人物，在健康促進、疾病預防與治療中扮演至關重要的角色，也是最能深入社區的健康照護專業人員。

國際護理協會（International Council of Nurses, ICN）藉由專業實務、法規與社經福利三個角度，擬定全球護理政策後提出聲明，用以引導全球護理專業水準之提昇，確保服務的品質。而ICN於2010年提出了護理定義：「護理應包含自主及合作的照顧各年齡群、家庭、團體及社區以及罹病或健康的所有個體，護理包括促進健康、預防疾病及照顧生病或失能及臨終之患者，提倡安全環境並參與研究推展與政策制訂」（International Council of Nurses [ICN], 2010）；亦即，不論在世界各地的哪個國家健康照護體系中，護理人員總是數量龐大的一群，且佔據非常重要的角色。因此，護理領導能力不僅僅是影響護理專業領域，還會影響醫療團隊或與病患間的關係，對全民健康促進及國家政策的推動也是佔有舉足輕重的角色，更是影響全球健康照護體系的營造。而今處於一個與時俱進的醫療環境中，立基於護理領導能力之上的政策參與在護理照護的專業領域中逐漸受到重視。

臺灣護理學會自1960年，就由當時的「中華民國護理學會」加入ICN至今將近六十

年。除了將臺灣傲視全球的全民健康保險經驗分享給全世界外，也不斷吸收國際新知、跟隨國際脈動。因此，臺灣更是不會缺席由依據英國議會跨黨團全球健康照護小組，在2016年出版之護理三重影響（Triple Impact – how developing nursing will improve health, promote gender equality and support economic growth）報告中，所建議的創立全球性護理活動「NURSING NOW」（All-Party Parliamentary Group, 2016）。該活動是由Burdett護理信託基金、ICN及WHO共同合作推動，持續進行三年（2018-2020），願景即為「提升全球護理師的專業形象與地位、影響政策制訂者及支持護理師成為領導者」（ICN, 2019）。

三重影響報告提出，強化全球護理專業及賦予護理師權能將可產生三重影響，分別為促進性別平等、改善全球民眾健康及建構更強大的經濟。當「NURSING NOW」活動於2018年2月27日，分別在倫敦及日內瓦正式啟動時，即代表全世界都已了解護理人員能為全世界的人，提供更好的健康環境；體悟到護理人員的力量，是足以改善全球健康、為全人類帶來更大的福祉。而賦予護理人員重要的使命後，更是突顯出護理政策參與力的重要性（WHO, 2018）。此外，臺灣亦響應 Nursing NOW，提出三步驟：政府啟動（Governments Go）、護理躍動（Nursing Now）、以及民眾感動（People Moved）。因此，讓護理師進入領導與決策層級，不僅僅是國際趨勢，也是世界發展的潮流，更能營造我國與國際接軌的契機。

英國健康教育的首席護理師 Lisa Bayliss-Pratt 教授表示：「在全球擁有約 2000 萬名護士，相信沒有其他職業能夠更好地將 NURSING NOW 的願景變為現實」(Megan Ford, 2019)。而臺灣的護理人員，約佔全國醫事專業人員總人數的一半。28 萬的護理專業人才，是國人促進和維護健康的主力。如何讓社會大眾了解護理的價值、如何讓社會大眾看見護理的能力是被全世界所看見及認可的、又如何讓社會大眾了解護理是推動全民健康覆蓋（UHC）的要素、護理是民眾取得健康照護資源的重要關鍵；此時，賦權護理就是必要的行為。至於 NURSING NOW 的重點：「鼓勵投資更多經費與資源在護理人力，促進護理人員學習、領導與發展、確保護理人員參與健康政策、聘任更多護理人員進入領導與決策層級」，更是勢在必行。



韓國前總理金滉植曾說：「佛蘿倫絲·南丁格爾擇善固執、不畏歧視與強權，正視整個社會與公共衛生問題，並勇於付諸實踐，力搏改善現狀。我們需要像南丁格爾有那樣的領導能力，說服政治家建立一個允許病人妥善照顧的護理系統（ICN, 2019）。」護理不論從多小的地方開始發展，延伸到區域，再擴大到國家，而後提升到國際層面，以護理專業力為基礎培養護理影響力，進而營造出護理領導力，繼而產生護理參與政策；護理專業力、護理影響力與護理領導力間的發展，是密不可分、環環相扣的。以上三者是影響護理專業實踐、政策制定及全民均健的重要因素。然而，護理人員在健康政策的影響力，僅止於護理健康照護之核心；護理累積出的價值卻常被忽視，護理的聲音往往無法在政策中表達，並且被排除在制定健康政策之外。然而護理相關的政策制定，卻是對國民健康和護理專業的未來，有著深刻的影響力。

是以，如何最大化國內的護理影響力，是我國護理專業發展需要思考的問題。透過各類護理團體對行政、立法部門的遊說，是過去常見的政策影響模式。然而，令人詬病的是行政程序曠日廢時，待政策制定後卻早已跟不上臨床或國際趨勢。因此，直接進入政策體制內是最有效率的模式；而護理人員參與政治或公共事務，可以促進護理專業發展、改善護理執業環境、進而促進全民健康。

為了讓護理在政策領導中佔有一席之地，這不斷鼓勵著我參與公共政策，過程中積極培養必須具備的政策敏感度、努力精進自己掌握具說服力的實證能力，並在適當時機、採取有效行動，終於有機會讓我在去年11月9日遞補成為立法委員，一肩擔起這重責大任，成為立法院睽違十六年，第二位擁有護理背景的立法委員。我秉持著一年當四年用的精神，憑藉著對護理、社區健康及長期照護的專業優勢，於神聖的國會殿堂，充分表現護理人員擁有的專業度與戰鬥力，展現出護理參與健康領導及制定政策對於國家整體健康促進，是有實質助益的。因此，我要鼓勵各位護理夥伴，無論擔任哪個角色都要有身為護理人的使命感，不斷精進護理專業力、培養護理影響力、創造護理領導力，朝著護理參與公共事務努力，共同達成「NURSING NOW」的願景！

## REFERANCE

All-Party Parliamentary Group on Global Health.(2016, October). Nursing Now [Latest news]. Retrieved from <http://www.appg-globalhealth.org.uk/>

All-Party Parliamentary Group on Global Health.(2016, October). Triple Impact - How investing in nursing will improve health, improve gender equality and support economic growth. Retrieved from [https://www.who.int/hrh/com-heeg/digital-APPG\\_triple-impact.pdf](https://www.who.int/hrh/com-heeg/digital-APPG_triple-impact.pdf)

Campaigns. Retrieved from <https://www.icn.ch/what-we-do/campaigns/nursing-now>

Gemma Mitchell (2019, May 24). WHO confirms 2020 as international year of nurse and midwife [POLICIES AND GUIDANCE]. Retrieved from <https://www.nursingtimes.net/news/policies-and-guidance/who-confirms-2020-as-international-year-of-nurse-and-midwife-24-05-2019/?search=https%3a%2f%2fwww.nursingtimes.net%2fsearcharticles%3fparametrics%3d%26keywords%3dhospitals+around+globe+urged+to+boost+leadership+and+development+training+for+20%2c000+nurses%26pagesize%3d10%26cmd%3dgotopage%26val%3d4%26sortorder%3d1>

International Council of Nurses. (2019). Nursing Definitions [Nursing policy]. Retrieved from <https://www.icn.ch/nursing-policy/nursing-definitions>

International Council of Nurses. (2019). Nursing Now[<https://www.icn.ch/what-we-do/campaigns/nursing-now>]

International Council of Nurses. (2019, June 29). Former Prime Minister of South Korea calls for “leadership like that of Florence Nightingale”[News]. Retrieved from <https://www.icn.ch/news/former-prime-minister-south-korea-calls-leadership-florence-nightingale>

Megan Ford. (2019, June 11). HEE chief nurse to lead Nursing Now leadership programme [WORKFORCE]. Retrieved from <https://www.nursingtimes.net/news/workforce/hee-chief-nurse-to-lead-nursing-now-leadership-programme-11-06-2019/>

World Health Organization (2018). Nursing Now Campaign [Health workforce]. Retrieved from [https://www.who.int/hrh/news/2018/nursing\\_now\\_campaign/en/](https://www.who.int/hrh/news/2018/nursing_now_campaign/en/)

World Health Organization (2019, January 30). Executive Board designates 2020 as the “Year of the Nurse and Midwife”[Health workforce]. Retrieved from <https://www.who.int/hrh/news/2019/2020year-of-nurses/en/>

## 談育成護理領導能力

黃璉華教授  
台灣護理學會副理事長  
中國醫藥大學醫療體系護理部門執行長

又是酷熱的八月，新的學年度開始，我來到中國醫大體系屆滿一年半，從事護理工作也滿 45 年。回首過去的日子，除了感嘆時光飛逝，也衷心感謝生命歷程中的十字路口，和一路上拉拔我、給我機會的貴人。

我有一個坎坷貧困的童年，家中兄弟姊妹共六人，從小就深知讀書是個奢求，要努力自食其力，工讀、家教填滿大學生活的夜晚和週末。吃苦耐勞，讓我能為理想付出，走過烏雲罩頂的逆境。台大護理學系畢業後，我必須立即工作，協助弟妹念書。當時我接獲台大護理系主任來函，面談後留系任助教，從此改變了我護理生涯之路。

從助教到教授，歷時 23 年，是學術上不斷成長的艱辛路程。赴美深造的日子，是生命中不可抹滅的菁華歲月。在攻讀社區護理碩士學位之後，因緣際會又念了遺傳諮詢碩士和護理哲學博士。在自己半百之年，公餘進修完成台大商研所 EMBA 碩士學位。遺傳諮詢和 EMBA 開啟我主修領域外正統的異業學習；至今，我仍感謝這兩個碩士學位的學習歷程，讓我把握住機會，充實專業和管理能力。

除了學術層面，服務層面也讓我經歷了不同場域的學習、成長與磨練。與領導相關的職位，有台大僑外生輔導室主任、台大醫院營養部主任、台大醫院護理部主任、台北市政府衛生局健康管理處處長、台北市立聯合醫院副總院長等，這些經驗讓我參與了營養部轉虧為盈、SARS 危機處理、聯醫組織變革，以及護理人力短缺的大挑戰。我衷心感謝台大「教授治校」的理念，讓我除了在學界擔任系主任、所長，也在業界有行政的實務經驗。

對專業團體的投入，引領我走向國際。經驗是累積的，人脈的建立也需要時間和經營。自從取得博士學位後，我積極參與國際護理榮譽學會和台灣護理學會的會務，從社區到國際，曾擔任國際護理榮譽學會中華民國分會理事長，也擔任台灣護理學會理事長和目前的國際護理協會理事。凡事把它做得又快又好，讓同儕們覺得「妳做事我放心」，是我**追求卓越**的一生座右銘。**機會永遠是給有準備的人**。2015年得到美國護理科學院院士 FAAN 頭銜，讓我再燃起自我的肯定，深感只要努力付出，就會化不可能為可能——“Make impossible to possible!”

在遺傳諮詢的專長，我除了培育遺傳諮詢師的生力軍，也和病友團體站在一起，成立唐氏症家長支持團體，目前更擔任唐氏症基金會董事，為弱勢團體發聲。想做這麼多事，**時間管理**確實是一大問題。在不同階段，選擇性地把重心放在不同事上，人生勢必得**有取有捨**。

護理領導能力的培育需要**終生學習**，護理領導人也需要**培育年輕的下一代**領導人。感謝歷任長官，給我揮灑的機會和空間，也感謝護理夥伴和家人，給我支持、激勵與鞭策，讓我持續不斷的努力、學習與成長。最後，送給大家我一直奉為圭臬的一句話，這當我第一次升等失敗時，一個愛護我的外系教授告訴我的：「如果研究沒辦法做得很頂尖，多做服務工作，也會讓人感受到你對專業的認真態度與付出，就能得到肯定」。

## 護理領導能力與教學

林秋芬教授

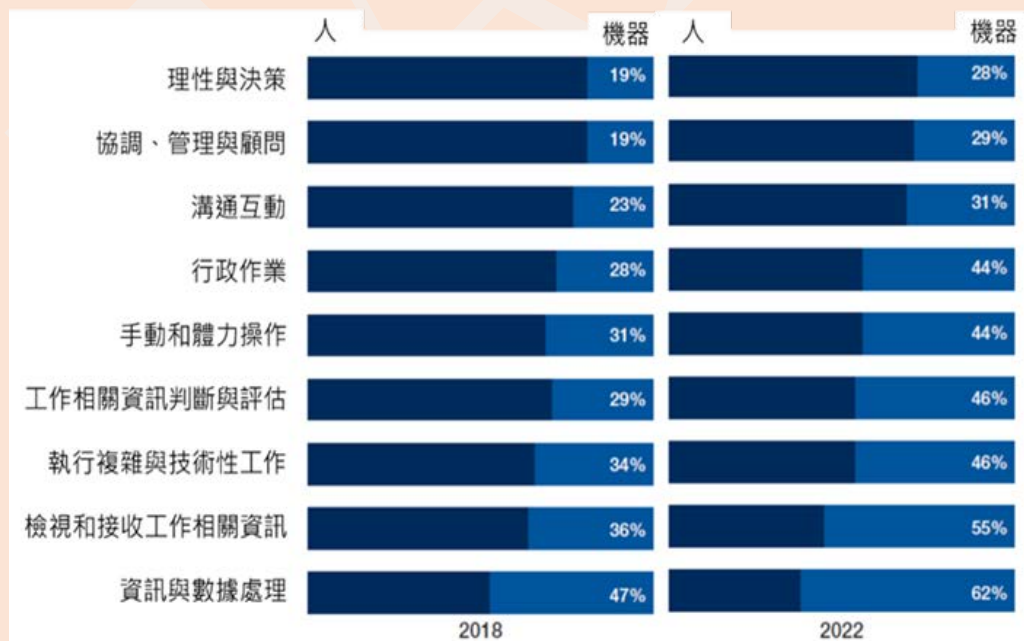
臺北醫學大學學務長

臺北醫學大學護理學院副院長

兼高齡健康管理學系主任

Marc Tessier-Lavigne 史丹福大學第 11 任校長，其就職演說的主題為「有使命的大學」。演說中他特別提到：「學校的任務就是教育學生，使其成為全球公民和領導者，培養無限的創造力，發現並應用知識以造福人類。」

未來，人與機器人協同工作的比重將逐漸地增加。世界經濟論壇（WEF）《2018 年未來工作報告》預估，2022 年人類預計的平均工作時間占 58%，機器則是達 42%（見圖一）。那麼，人類是不是就不用學習領導能力了，因為都跟機器人在一起工作？事實不然，世界經濟論壇強調，人類未來要強化的關鍵能力有 8 項：分析式思考與創新；創意、原創、首創精神；批判性思考與分析；複雜的問題解決能力；領導與社會影響力；情商；推理、問題解決與構思能力，以及系統分析與評估。可見，領導能力從古至今，甚至未來，都是重要的能力。



圖一、人與機器人協同工作的比重

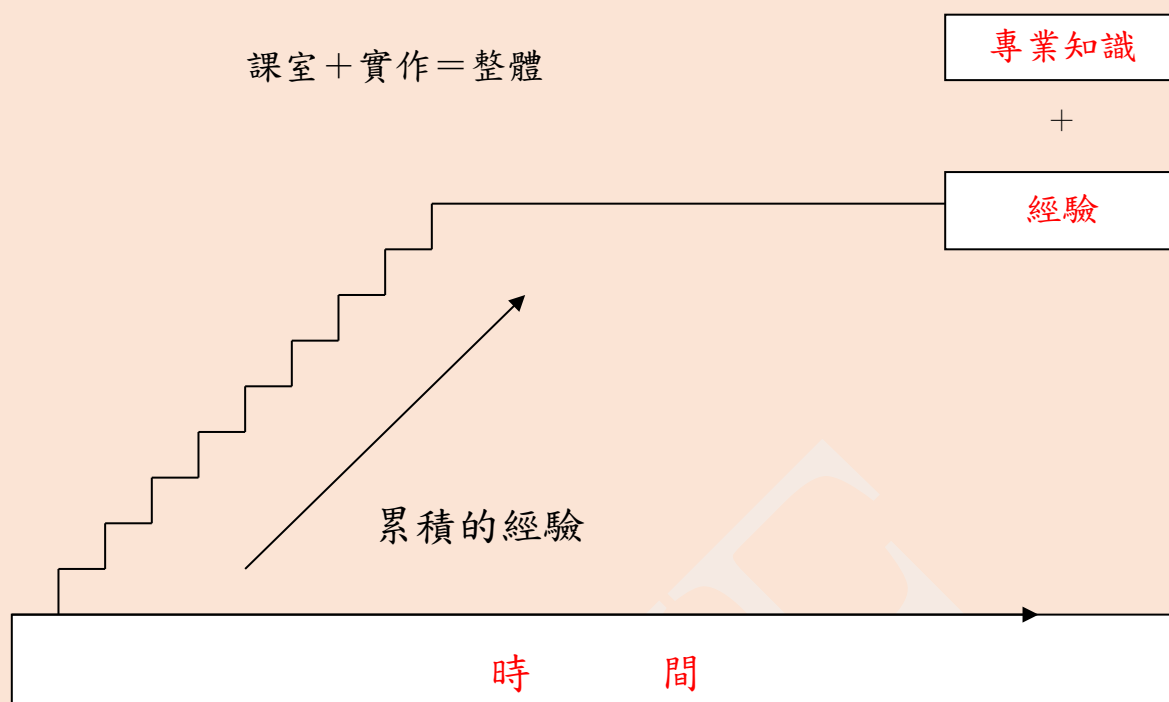
資料來源：The Future of Jobs Report 2018，WEF。作者整理原文網址：  
<https://kknews.cc/tech/2z4nlpz.html>

領導能力這麼重要，但是到底該怎麼教？過去我們花了很多時間、開了很多課程，在醫院也不斷地辦理在職教育，從溝通協調課程、小組長訓練課程，到行政管理課程與護理長培訓課程等等，仍無法驗證接受越高教育的人，領導能力就越好。因此，有人就說領導能力是天生的，領導能力無法透過教學，使他人獲得能力。當然，也有一群人非常積極地探討原因，思考這到底發生了甚麼事？是我們聘請的教師不夠好嗎？是參加的人不夠用心嗎？我個人覺得都不是。我領導訓練主要的問題是：課室學習無法轉化成為實際行為能力。因過去領導能力的教學，都只有課室學習或情境模擬學習，這些學習情境和實際場域的狀況有很大落差；亦即，學員課室學習完後，就各自回單位去實作，但在實作中卻沒有人教導和指導，所以無法落實學理應用、無法應付各種情境轉換，因此被認為學習無效。

領導能力的教學，需要課室學習和實作學習並重，也就是實作時需要有教師持續不斷地給予教導，並在不同情境、不同問題的處理上，給予指引。課室和實作的學習就像太極（見圖二），兩者要相輔相成。領導能力是一種實作能力，但也需理論和知識作背景，因為理論和知識可以協助我們理解現況、分析問題及提出解決方案。領導能力的培養無法速成，因為實作需要持續不斷的演練，最後才能歸納出一套有系統、有組織的方法（見圖三）。要成為領導者，必須先能把事做好，才能進一步做好的事。能做好的事，才會有人願意追隨，領導的能力自然就能展現了。



圖二、課室與實作學習的太極



圖三、領導能力培養的過程

想培養一位能獨當一面的領導者，需要從日常工作開始訓練起。讓他先學會領導自己，才能領導別人；先讓自己滿意，才能讓他人滿意；先處理好自己的事，才有能力去處理別人的事。讓他多參與各類型組織，多接觸不同型態的人、事、物，並持續陪伴和引導，必要時要給予明確的指引，使他有成功的經驗。培養他的傾聽能力，讓他學會溝通協調，不太早下判斷並尊重他人意見；針對特定問題，鼓勵他提出個人見解、分享個人意見，學習問題解決。當他能成為一位解決問題的人，並能看到未來而提出見解，那他的領導能力就能為追隨者所肯定，初階領導的訓練就算完成。

## 發展領導的特質

張黎露主任  
和信治癌中心醫院護理進階教育中心

近十年來，有許多研究報告都不約而同指出，營造正向的職場工作環境和文化，其最重要的因素是護理領導 (leadership)。臨床研究顯示，正向的護理領導能提升護理人員的工作滿意度，因此對於招募和留任臨床護理人員有正向的影響。從經濟的角度，機構投資於領導者的能力發展，就能有效降低護理人員離職率；無論從短期或長期的效益來看，都會成為組織的優勢條件，特別是健康照護機構最寶貴的資產——健全的人力資源管理。然而，護理領導發展在國內的醫療機構，並沒有受到同等重視。醫療機構不重視護理領導人才之養成，護理人員在機構中常被認為是遵從性很高的一群；長久以來，雖然人數眾多，然而無論是對病人照護或醫院政策的影響力卻很小。

領導能力或領導特質的培養不是一蹴可幾，護理領導能力的培養越早越好，可以從基層甚至從學生時代就開始，例如：面對現在複雜的醫療系統和全球化的趨勢，學校的護理課程設計，是否考量能與時俱進和符合醫療現況？護理系所的護理行政課程，是否需要改變？是否將領導或有效溝通的課程，列入大學通識教育？進入臨床後的領導能力發展，則需考量不同階段工作中，面臨的獨特挑戰和各階段的重要角色與責任，從基層到高階護理主管，各自提供不同重點設計的領導訓練。換句話說，護理領導能力是需要永續發展的，不是一個訓練課程就可達成，而是藉由課程啟發學習的旅程，並持續發展好的領導特質，包括找一位工作中的導師 (mentor) 指導和討論是很重要的，還有形成同儕的支持及典範學習等。美國護理學會也強調，護理領導的養成需要持續性的規劃和培育，護理領導者在臨床所能發揮的價值，不僅是做決策和制定政策，而是能幫助同事發揮其最大的潛能。



好的護理領導特質是可以被培養出來的，並且能夠正向影響護理人員對機構的向心力、營造正向的工作環境，進而留任優秀的護理人才。國內目前比較缺乏的是系統性和持續性的規劃，尤其常常被忽略的是，人數最多和最影響留任率的前線護理長。在 2012 年至 2014 年間，我們和加拿大英屬哥倫比亞大學 Dr. Macphee 共同合作發展前線護理領導課程，包括 16 家醫院所派出的 54 位新手或資淺基層主管（護理長）來參加這個系列課程。之後，我們抽樣深度訪問這些參與者和他們的主管和屬下們（360 度評值）。從這份評值分析發現，訓練對他們有正向的影響，他們強調領導者與部屬互動關係的重要性，包括領導者價值觀與行為的一致性，以及正向、正直的價值觀，這些其實就是真誠領導的特質。具有真誠領導特質的領導者，表現出高度內外言行一致性，尤其在面對領導管理實務的倫理衝擊或價值衝突時，能夠誠實面對並且嘗試釐清問題與有效溝通，而不只是一味地順從職務角色的期待。

在現今充滿多元衝擊與挑戰的醫療環境中，真誠領導中所強調的「開放、正向、誠實」是符合護理精神的領導哲學。或許，我們可以從學校的教育開始，進而改變傳統護理管理文化，打破千篇一律的護理階級組織，期待培養出更多充滿自信、願景和具有影響力的優秀護理人才。