

出席
2016 全球護理領袖培訓營
參訓心得報告

服務機關：臺北榮民總醫院護理部

姓名職稱：周幸生副主任

派赴國家：瑞士

出國期間：105.09.17~105.09.23

報告日期：105.10.25

一、目的

(一)國際護理協會(International Council of Nurses, ICN)簡介

ICN 於 1899 年由英國 Ethel Gordon Fenwick、美國 Lavinia Dock 及德 國 Agnes Karll 三位護理人員共同發起成立，是全球第一個為健康照護人員及女性發聲的專業組織，目前由超過 130 個國家的代表性護理學會所組成，台灣則是以台灣名義由台灣護理學會加入該國際組織。ICN 總會設於瑞士日內瓦，由護理人員運作管理，代表全球一千六百萬名護理人員發聲。主要任務為確保全民的護理照護品質、健全全球的健康照護政策、提升護理專業知能，讓全球護理專業皆能展現令人推崇的服務。

(二)全球護理領導研習班(Global Nursing Leadership Institute,

GNLI)簡介

為了提升全球護理的領導能力與凝聚共識，ICN 自 2009 年起開始每年舉辦一期 7 天之全球性護理領導培訓課程(GNLI)，參與學員皆是經過激烈競爭，在各自的國家經過一番的競爭後，再經由 ICN 評審委員會進行審核，遴選 30 個受訓人員。此培訓計畫主要針對全球資深護理行政管理人員，歷年來參與之學員背景非常多元；包括醫療機構之護理部主任、全國性護理組織之理事長或主

任、大學學院院長或教授、政府機構或法規處人員等。GNLI 培訓方式主要是採用"行動學習法"，讓學員們藉由透過觀察與分析彼此的行動中之領導策略，來強化學員們對全球健康之知識與策略技能。

(三)參訓目的

2016 年 GNLI 的培訓主題為「全球專注永續發展護理之契機」(Nursing opportunities in a world focused on sustainable development)。當看到這個主題時，我相信應該可以學習到許多管理新知，同時能與來自各國之護理主管與菁英進行經驗交流，將更能打開視野，跨出既有框架，讓思考方式能有新的元素，故在護理部王主任的支持下報名參選，經國內護理界及國際護理界的兩輪甄選，非常幸運的能過關斬將，在全球 114 人的競爭中，獲得代表台灣參訓的機會。2016 GNLI 培訓班成員來自 20 個國家、共計 26 位資深護理主管組成。2 位學員(包括我及成大附醫護理部副主任柯乃熒)來自台灣，其他包括美國、加拿大、挪威、巴拿馬、丹麥、尼泊爾、剛果、阿拉伯聯合大公國、澳洲、菲律賓、日本、盧旺達、坦尚尼亞、貝里斯、紐西蘭、土耳其、印度、葡萄牙、奈及利亞、瑞士等。

二、過程

聯合國於 2015 年 9 月發布納入「永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDGs)」，作為 2016 年至 2030 年後續 15 年制定「聯合國未來發展議程」之主要議題之決議。永續發展目標包含 17 項目標(Goals)及 169 項細項目標(Targets)。目標三：確保健康及促進各年齡層的福祉，強調醫療與健康照護的未來發展，其中第 3.8 細項是實現「全民健康覆蓋」(Universal health coverage)之目標，護理為醫療保健最重要成員之一，為能有效達成目標，護理專業必須要積極準備，ICN 設計 2016 年 GNLI 培訓重點即是讓學員們共同討論護理領導應如何確保健康照護品質，同時在全球各地皆應為達成目標，對未來健康照護人力資源預作規劃，以滿足未來世代的健康需求。七天的課程中，主要是由來自英國 Dr. Jane Salvage 及美國 Dr. Dianna Mason 兩位老師負責，利用講授、學員經驗分享、分組報告等方式進行議題討論。亦邀請多位各領域專家進行專題演講，第五天則帶領學員至 WHO 進行參訪，同時邀請多位官員進行 WHO 健康政策之介紹，以下將簡述每日課程內容。

(一)第一天(9/17)

自 2009 年，GNLI 培訓之研習場所都位在距離日內瓦約 40 分鐘的鄉間小鎮上的 Château de Bossey，此處原是一個修道院，已有超過 100 年的歷史，為因應時代的變更，而轉型開放為培訓中心，

提供一般團體的培訓場地。住宿 Château de Bossey 每人一間單人房，非常舒適，三餐餐飲可口，四周農莊果園圍繞、遠離塵囂，風景優美可遠眺日內瓦湖及阿爾卑斯山，因與最近的商店距離約 86 瑞士法朗(約新台幣 2,817 元)的計程車費，所以全體學員每日皆堅守崗位、認真學習。

主辦單位除規劃讓學員自我介紹外，同時利用破冰遊戲讓來自 20 個國家 26 名學員在 20 分鐘內彼此能相互認識。接下來以 WHO 全球六大區(非洲區、東地中海區、歐洲區、美洲區、東南亞區及西太平洋區)進行分組，以便未來六天之分組討論。進入正式課程前，由兩位老師共同說明 2016 GNLI 的課程目標，主要藉由領導風格評估表 (Leadership Assessment Tool)進行自我深度分析，強化學員之領導能力，同時利用小組討論與經驗交流，讓學員了解各國與全球在健康照顧上之困難與挑戰，策略性計畫及思考與國內及國際間各種組織與部門協調合作，以對健康照護政策有正向之影響。

(二)第二天(9/18)

永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDGs)是聯合國依據 2000 年所訂之千禧年發展目標(Millennium Development Goals, MDGs)執行成效良好後，在 2015 年繼續針對全球重要議題：包括貧窮、健康資源不平均、教育、環境與氣候變遷等，提出 17 項持續改

善方向，並歸整稱為永續發展目標(SDGs)。這天在課堂上針對影響健康之因素進行深入討論，包括社會曲線、壓力、童年生活、食物、社交經驗、工作、職業等。講師們分享許多真實案例，彰顯護理專業在這些影響因素中能扮演之關鍵角色。

WHO 提出之 SDGs 需要全球各國利用建立自己國家政策，配合執行以達成目標，護理人力占醫療照護專業之80%，護理專業的人力與素質對健康照護專業有著重要的影響，護理人員對於政策之制定責無旁貸，也必須為病人的健康照護權益努力發聲，講師並舉一例為美國護理助產師 Ruth Lubic 在華盛頓特區第 5 區(新生兒死亡率第二高之區域)成立一個生產中心，專門協助低收入黑人區年輕孕婦，從懷孕到生產，利用社區資源共享、教育訓練等創新護理服務，降低該區之剖腹產率、低體重新生兒率及新生兒之死亡率高達 50%以上，平均一年降低醫療照護成本美金 1,153,051 元 (約新台幣 3,751 萬元)。

如何在各國政策發展的過程中，幫助護理領導者利用各種策略以發揮影響力，也是本日課程之重點。教導之技巧包括：如何與媒體互動、如何利用科學證據影響政策，Dr.Mason 利用分組討論方式讓各組思考，隔天各組以 5 分鐘簡報來呈現一個需要影響或建立政策來解決的問題，並報告如何對政策進行建言。

本日學員們也決定共同發表書面聲明，呼籲全球各國及 WHO 必須積極投資與培育護理領導人才，創造護理領導位置與支持護理

領導人才是達成聯合國 SDGs 目標及提出未來新的建議。此篇書面聲明已刊載在 ICN 網站的新聞室(附件一)。

(三)第三天(9/19)

WHO 的全球健康照護政策需要許多機構來協助推動，全球疫苗和免疫聯盟 (The Global Alliance for Vaccines and Immunizations, GAVI) 即是協助 WHO 推動低收入國家之兒童疫苗之非營利機構，於 2000 年成立，位於瑞士日內瓦；主要目的是匯集公眾與私人的部門，在共同目標下，讓世界低收入國家的孩童也有相同的機會獲得疫苗，以免除疾病。Alan Brooks 博士是 GAVI 的疫苗聯盟主任，與學員分享如何與需要資源的國家進行合作，這看似簡單但是在執行上卻是非常困難的議題，在 GAVI 成立 16 年期間，利用不同策略推行低收入國家兒童之疫苗注射，初期五年主要是提供疫苗及協助國家建立制度(包括注射安全)，第二個五年則是以持續發展為目標，協助強化低收入國家的健康照護系統，第三個五年是強化國家疫苗接種之總類，整合健康資源及規劃採購疫苗財務計畫，GAVI 已完成前 15 年的工作及目標，其間也面臨國家的文化差異造成推行之障礙，包括女童接種疫苗機會明顯低於男童，只有 5% 的幼兒能完整接受 WHO 所建議的 11 種疫苗。這也是第四個五年 GAVI 需要努力與這些國家共同解決的問題。

Dr. Mason 在下午的課程中提及一句非常重要的話”A vision without action is a hallucination”，整個課程都以利用媒體策略影響政策，將願景落實為主，運用媒體訴求時，只能以一句話作為主題，來向公眾清楚陳述問題，另外以三個重點說明主題(媒體三角形)，此三個重點可以視對象而調整，包括問題造成的損害(以病人為主)、實證支持的解決方案及其成本效益。

(四)第四天(9/20)

本日課程由 ICN 護理與健康政策主任 Mr. Howard Catton 與大家分享健康照護人力之困境，ICN 兩句話具體描述了 2030 年健康照護人力資源的問題---”沒有健康照護是不需要人力（no health without workforce），沒有人力資源是不需要護理與助產人員（no workforce without nurses and midwives）。以 2013 年為基礎，若要在 2030 年要達到聯合國所訂之 SDGs 目標，醫師需求量要增加 1,380 萬、護理師需求量要增加 3,230 萬、其他醫事人員需求量要增加 2,120 萬。護理專業該如何搶救人力短缺之窘境？ICN 的策略是強化個人群體及社會的健康，必須要以下列四點來吸引年輕人成為護理人員：1.提升全球護理對健康照護貢獻之能見度(不再默默行善)及護理專業之形象(專業自主)。2.為各階層之護理人員代言。3.提升護理專業之功能。4.引導健康、社會、經濟與教育的政策。同時要加入政治的手腕，1.與其

他專業聯盟維持關係，2.除了健康專業以外，要知道誰是做決策的人，3.參與其他非醫事聯盟與其他商業型態組織連線，4.要跟著錢流走，5.政治是選擇、也是力量，6.隨時保持話語權，7.要坐在決策桌上而不是只列在名單上。

下午的課程是由 Dr. Ginka Toegel 為大家進行個人領導能力之探索，課程非常活潑生動。來瑞士前即已收到講師的線上領導能力評估表，講師依據評估結果將不同特性之學員分成五組，利用 5 種情境的分組討論，將每個人之領導特質顯現無遺，同時也讓大家反思自我的優勢與弱點。講師不斷強調個人的優勢的另一面就是個人的弱點，因為所處之情境是動態的，要妥善利用自己的特質形成自我的領導風格。

(五)第五天(9/21)

本日主要學習地點在 WHO，懷著興奮的心情走進 WHO，從未想過有一天會有機會踏入這個健康照護專業的聖殿。由三組講師分別介紹 WHO、健康照護人力資源、健康服務之提供與病人安全；內容針對護理人力資源的缺乏有許多的建議，護理人力資源發展之目標為：護理人力資源必須存在、無所不在、提供可接受的品質且具成本效益的全民所需之健康服務。但是由於健康照護之人力市場上仍存在許多嚴重挑戰需要克服；包括人力數量不足、對人員與人力素質的培育與投資不足、不公平、人員教育模式老舊，以及拒絕

接受新的照護模式。WHO 認為投資在人員與人才培育對世界經濟可產生 3 倍的回收效益。

(六)第六天(9/22)

第六天的主要課程是大家分享參訪 WHO 的心得，大家對於能有機會訪問 WHO 都非常開心，但是對於 WHO 機構內缺乏具有護理背景的專業人員參與健康照護政策之規劃，包括護理人力資源需求及護理專業角色之擴展，全體學員都覺得應該呼籲全球護理領導者應共同努力加強護理能見度，同時要與國內之專業團體及國際專業團體組織(如 ICN)保持密切聯繫，形成集體合作的網絡共享訊息與共同努力。

由於醫療照護工作的環境是”高要求，低控制”的狀態，讓員工經常處於不確定及嚴重壓力下，讓工作人員照顧自我健康也是領導者非常重要的工作，身體與精神上的健康是相互影響的，也會影響工作表現；因此必須評估工作環境危險因子，同時找出高危險群工作人員，建立政策及設計與執行改善之行動方案，以提升員工及自我之健康。

(七)第七天(9/23)結訓與慶祝

培訓課程已近尾聲，ICN 執行長 Dr. Frances Hughes 為大家介紹

ICN 的發展史，同時也介紹 ICN 與世界國際組織合作，共同為低收入國家進行保健活動，也協助世界各國護理界培訓領袖人才、研究人才及特殊疾病照護人才。結業典禮由 Dr. Frances Hughes 主持，我國駐日內瓦文化經濟辦事處國際合作組施金水副處長亦特別撥冗前來參與我們的結業典禮，讓我們倍感光彩。其他 19 個國家中只有菲律賓、阿聯酋兩個國家有派官員參加。典禮結束後學員們各奔東西，七天共處，緊密生活與相互學習，離別時大家都有滿滿的雄心壯志，但也難免有些微的離情依依。

三、心得

工作中能有飄洋過海再充電是非常難得的機會，非常感謝台灣護理學會全額經費補助，以及臺北榮民總醫院的支持。在整個學習過程中，我有兩個感動與兩個感想：

(一)為台灣護理拍拍手：

台灣在國際間的地位非常艱困，但是台灣護理在護理專業上的表現卻不輸任何一個先進國家，尤其是在臨床服務，如實證護理的導入，護理品質促進專案的執行等。在 20 個國家的資深護理領導人共同討論時，可發現台灣護理的創新與進步，已遠遠超過其他國家。

(二)為台灣拍拍手：

台灣雖然很小，但是貢獻一己之力服務國際其他經濟發展弱勢

的國家卻是不遺餘力，如衛生福利部及台灣護理學會共同資助貝里斯及尼泊爾兩個國家的護理人員參加 GNLI 培訓，讓他們的護理精英也有機會進行國際交流與學習，回國後也能提升他們國家的護理水準，此舉讓其他歐美國家的學員都在思考，為何不是他們在協助這些國家？

(三)護理領導人才的培育

護理領導的培育是一個需要長時間及經驗累積的持續性過程，除了基本之專業能力外，對於領導能力也必須要有精心的規劃與安排，強化策略性思考及規劃與執行能力，才能發展出一個良好的護理領導者。護理界應該要開始有計畫性的訓練各專業的領導人才，才能帶著整個專業向前發展，也才能讓護理的價值被人看見。

(四)護理人力資源之規劃

護理人力缺乏是全球各國長久以來的問題，如何為未來準備足夠的人力是目前護理領導者應該努力的重點，改善工作環境，讓年輕人願意加入護理行列、讓護理人員以身為護理人為榮，應是最基本的方向。台灣護理的學界與業界應該共同合作，擬定全方位發展台灣未來 30 年護理人力資源之具體計畫，並落實執行。

附件一



Press Information . Communiqué de presse . Comunicado de prensa

Nurses call on Nations and the World Health Organization to Invest in Nursing Leadership

*Creating and supporting nursing leadership positions is key to achieving the
Sustainable Development Goals and new UN recommendations.*

Geneva, Switzerland, 28 September 2016 – The [Global Nursing Leadership Institute](#) (GNLI) of the [International Council of Nurses](#) (ICN) took place in Geneva last week and gathered 26 senior nurses from 22 different countries. The 8th edition of this programme, dedicated to “Nursing opportunities in a world focused on sustainable development”, was tailored to take forward nursing leadership priorities and develop creative, innovative strategies to keep the world focused on sustainable development.



Following this intensive seven-day programme, which was marked by the release of the recommendations of the [UN Commission on Health Employment and Economic Growth](#), the ICN/GNLI 2016 participants called on nations and the World Health Organization (WHO) to invest in nurse leadership for the successful attainment of the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). Responding to the UN report findings that investing in the healthcare workforce will create jobs and drive economic development – two essential aspects of promoting the health of nations – ICN/GNLI 2016 identified nursing leadership as critical for developing and implementing national workforce plans and helping nations to address the SDGs, including reducing gender inequality.

Dr Frances Hughes, Chief Executive Officer of ICN, acknowledged that the new UN report provides an impetus for the rapid implementation of ICN/GNLI 2016 recommendations to improve the health of people around the world. “Nursing leadership roles remain critical in achieving the UN Sustainable Development Goals in pursuit of ‘health for all’,” she said. “ICN is tremendously proud of the GNLI, as well as our other nursing leadership programmes.”

“It is imperative that nations invest in developing a pipeline of future nurse leaders and creating leadership positions throughout health systems and national health ministries,” said Kathleen McLaughlin, ICN/GNLI 2016 participant from Australia.

"We must have enough nurses and we must use them well," added Elizabeth Folake Tade, head of nursing services at a university teaching hospital in Nigeria. "An increasing body of evidence demonstrates the positive impact of nursing on the quality, safety, and cost of health care."

Nurses comprise over 80% of the professional health workforce worldwide and in most countries. They have a direct and powerful impact on the health of individuals and communities at local, national, regional and global levels.

During the eight years of the GNLI program we have received invaluable support from Burdett Trust for Nursing and Pfizer, Inc. and we are extremely grateful for that.

About the Global Nursing Leadership Institute (GNLI)

The GNLI was established in 2009 to provide a leadership programme for nurses in senior and executive level positions. The GNLI employs an action-learning approach within a collaborative and stimulating learning culture. Participants review and enhance their leadership skills and behaviours related to national and global health priorities. Additional information about the GNLI is available at <http://leadership.icn.ch/>

About the International Council of Nurses (ICN)

The International Council of Nurses (ICN) is a federation of more than 130 national nurses associations representing the millions of nurses worldwide. Operated by nurses and leading nursing internationally, ICN works to ensure quality care for all and sound health policies globally.

For further information contact Lindsey Williamson at: media@icn.ch

Tel: +41 22 908 0100; Fax: +41 22 908 0101

www.icn.ch

[@ICNurses](#)

ICN/PR2016 #34



圖一頒發結業證書



圖二 GNLI 結訓合照



圖三 WHO 大樓外觀



圖四 WHO 門口的 SDG 巨型海報

全文完