# 長之蛻變

## The Transformation of Being a Head Nurse

編輯—梁拒
臺北慈濟醫院護理部副主任

在現行醫療崩壞的年代，單位主管承接上級長官的壓力，又要安撫來自基層同仁的阻力，還有來自學業、家庭、同儕的負擔，就像一個總匯夾心三明治，豐富卻又五味雜陳。

這兩年，護理人力嚴重缺乏，一線的主管，面臨相當的挫折與困境，在護理生涯中，除了專業上能力晉階，也學習領導與管理，當然其中有淚水、有放棄、有辛苦……，但是相對有歡樂、有堅持、有承擔……，這些都是我們學習與累積經驗的過程。

專師護理長是一個特別的角色，除了護理之外，還有醫療科的業務，扮演協調與溝通的橋梁；新晉升的護理主管，在職務及角色轉換，如何向前輩學習，學習面對同仁與管理單位心境的調適，就讓我們來聽聽她們面對職務轉換時，心如何轉彎。

# 專師訓與培

Recruit and Training of Nurse Practitioners

■文—吳惠慎
臺北慈濟醫院專科護理師護理長

擔任專科護理師護理長的職務已經有兩年了。

## 挑戰不可能任務　招募留任專師

曾幾何時，我從一個初出茅廬的冒失鬼小護士，轉眼間經過了二十多個年頭，歷經職場的轉換、職務變動及身分與心態的轉變；從天不怕地不怕的天真少女、身負家庭與職場兩頭燒的媽媽，到現在面臨再大的難題都能處之泰然的中年主管；從護士、護理師、安養中心護理長、地區醫院護理長、專科護理師到專科護理師護理長；從內科、兒科、老人科、外科再到行政職；每一份工作、每一個職務、每一種身分，我都戰戰兢兢謹慎面對，畢竟不同於其他行業，身為醫療團隊的一分子，自受護理教育以來，誓言為病人的代言人，以病人最大權益為考量，尊重病人醫療自主權，不傷害病人為原則，來作為職場上的倫理與依歸。

這兩年面對醫療大環境的改變，如住院醫師招募不易、嚴重的護士荒、病人意識抬頭、醫療糾紛層出不窮、醫護人員出走 ( 到對岸發展 )、健保財政困難 ( 所以給付點值日益下降 ) 等等不利於醫療行業發展的因素，要如何留任現有的專科護理師，及向外招手優秀的專科護理師，確實如同在上演電影《不可能的任務》，而這也是我這兩年來的任務。

## 專師訓練大不易　耐心養成栽培

專科護理師，係由機構聘請之執業進階護理師 (Nurse Practitioner, NP)，其主要的任務在於：與醫師共同提供連續性及整合性的護理及醫療照護、扮演病人直接之照護者、健康教育者、醫療照護之協調及品質監測者。臺灣專科護理師的歷史，在歷經了二十多年的混亂期、制度建立期，

到現今的證照階段，開始建立因應臺灣醫療環境需求及邁向國際化的專科護理師制度。

然而，專科護理師不免也遭受醫療環境的影響，住院醫師與護理師人力的穩定度、專科護理師制度的完整性與專科護理師訓練制度的落實，再再衝擊到專科護理師的招募，使得留任現有專科護理師的阻力大增及外聘專科護理師的困難。

住院醫師招募人數逐年下降，是影響專科護理師招募的原因之一，臨床上專科護理師照護病人人數會受到科內是否有住院醫師而有所增減；而護理人力的成熟度也會間接影響專科護理師工作的壓力，當團隊中人員成熟度不足時，專科護理師就需擔任一部分臨床指導教師的角色，督促及指導新進的護理人員，以維護病人安全與醫療品質。

專科護理師面對臨床上的工作壓力，也是影響留任因素之一。在招募新進的專科護理師時，要求至少需要五年以上內外科相關經驗，原因是以護理師為背景來轉任的專科護理師，其實才是所有現任專科護理師的源頭，目前學校教育並未獨立出一個學系以培育專科護理師，僅只有幾所研究所成立專科護理師組的碩士學位，由此可知，專科護理師在臨床上需要比護理人員具備更多的經驗，相對的，在專科護理師的養成上也更不易。

自臺北慈院啓業以來，大部分的專科護理師都是由各科自行訓練，再接受院內完整的專科護理師培訓課程後，通過國家的專科護理師筆試與口試甄審，而成為一位知識、技能、人文與情意上兼具的專科護理師。完整的專科護理師培訓課程需要 184 小時的課室訓練，及 504 小時的臨床實習，其中包含課室完成後的期末測驗，每位學員均需有專責指導員，含一位主治醫師、二位專科護理師於臨床進行指導，臨床實務訓練依規定達 504 小時並於實習期間照顧達四十位病人及繳交規定之臨床作業，作業須經審核通過才會發予臨床訓練合格證書，大約需六個月的訓練時間。當然這不包括曠課、離職、排班困難等因素所導致中途退訓，到結訓時大概只剩下一半的學員。

## 專任輔導員帶新血　留任人才多用心

此外，專科護理師成員多以女性護理師為主，當然其中也不乏在護理領域資深優秀的男性，以女性為大宗的工作成員，又需有五年以上臨床

年資者，多半已經達適婚年齡，因此，在訓練及適應工作內容的階段，又多了兼顧家庭及子女教養與照顧父母的變數，再加上北部醫療產業蓬勃、醫院林立，可以提供轉職的醫院實在為數不少，且在這個階段的人，常常面臨轉業或轉職的人生課題，故而專科護理師離職的原因，前五名分別為家庭因素、適應問題、生涯規劃、值班問題及身體狀況。

其中離職原因像是家庭因素及生涯規劃，往往是無法藉由改善內部流程或薪資福利等就能解決的。而其他的因素，像是適應專科護理師工作內容或人際互動，則可以專任的輔導員機制來協助克服並了解新進專科護理師的適應問題。

另外，值班問題與長期工時過長與壓力過大造成身體不適的問題，目前院方已經研擬了兩班制來設法克服這個問題，期使白天固定的專科護理師能專心將在院病人照顧好，又能在下班後兼顧相夫教子的責任，而夜班的專科護理師也能將夜間急診入院的病人及所有在院病人照顧好而不會有完成病歷的壓力。希望以兩班制的方式，讓有家庭的專科護理師留任意願提高，也讓相對可以值班的專科護理師能領有夜間工作的津貼，且沒有固定臨床業務的壓力下，願意長時間擔任值班人員。

專科護理師在區域級教學醫院，擔負起承先啓後的任務，不僅僅需指導資淺的護理同仁熟習護理工作，更需完成主治醫師交代的醫療相關工作，並妥善的交接班以達成醫療品質與病人安全的兩大職責，如何能將現有的專科護理師留任，又順利對外招募新血，我的心情轉折從複雜回歸到簡單，就是如同上人所說的——多用心。

接手擔任專科護理師的護理長，吳惠慎需善盡留任與招募之責，她提及自己的心情轉折從複雜回歸簡單，「多用心」就對了。

# 撐得苦盡甘來

■文—康芳瑜
臺北慈濟醫院骨科病房護理長

Hold on to Have Gained Sweet Results

2006 年初，臺北慈院啓院一年餘，就在此時我加入了慈濟大家庭。服務單位是外科加護病房，擔任一線臨床護理人員，隨著醫院的快速發展，單位的收住病人床數必須由二十床擴張到三十床，原本的護理人力與照護床數比也由一比二、一比二點五甚至有時需要到一比三，這是初次感受人力不足帶來的臨床照護壓力。即使如此，已熟悉加護工作步調的我，只要專心照護好病人、帶好新進的護理學妹，跟著單位護理長學習部分行政工作，其他似乎也沒有太多的煩心。

## 以院為家苦撐病房 同仁團結找回衝勁

2010 年時，因為 8B 骨科病房的護理長退休，經由單位督導的推薦，我就由外科加護病房副護理長轉任骨科病房護理長。剛接單位不久，就遇上同仁們因為生涯規劃、學業、家業等問題陸陸續續的離職，又盼不到護理新血的加入，於是開啓了我和護理姊妹們一起同甘共苦、「卡 team」的日子。

最大的不一樣是我開始以院為家了。白班和學妹一起分攤病人的臨床照護工作，下了班才能接著做護理長的行政工作，往往一忙就到了近深夜時刻，於是就在內湖與新店交通往返中，選擇住在醫院宿舍裡。不能每天回家和孩子、家人相聚是最大的煎熬。不過，反而因為住宿而能與先生利用下班時間互相分享工作上的瑣事，也許時間相處很短，但夫妻間的情感變得更好，更懂得互相體諒、包容彼此，更加相知相惜。

可是一年多的操勞忙碌，心中不斷出現怨念，在督導的鼓勵下參加了 2011 年的慈濟委員培訓課程，每個月上課一次，從慈濟志工身上與證嚴上人的法語中保持正面思考，重新找回衝勁，力行「做就對了」，讓

再多的辛苦變成幸福。接下來的工作仍不時遇到困難，但是與單位學妹共同承擔，單位氣氛也更加融洽，更像一家人、親姊妹，感謝大家團結一致渡過這段人力艱困的時期。感恩今年院部、護理部主管的擴大招生，畢業季將來到預計有 50 人願意到 8B 病房來服務，九月迄今已有九位同仁簽約正用。

## 錯誤中學習帶人　千辛萬苦盼得穩定

回顧這兩年多來，陸續報到十多位新人，留任率卻僅僅三成多，因此開始省思到底是哪個環節出了問題？甚至曾經覺得是自己辦公室風水出問題，還聽從長者建議用鹽水清潔地板、桌面　可見悲觀的慘況。

幸好也有面對問題積極找解法，例如和單位內擔任臨床教師的資深同仁討論，調整帶領新人的步伐及方式。從一開始的趕鴨子上架，到現在會依新人進度調整照護人數比，解決適應上的困擾，循序漸進，給予鼓勵與信心。還有，安排每週的心靈輔導時間，不分學姊學妹共同分享學習過程，這段時間裡，學妹及學姊也得到心情的抒發。

特別的是，今年院部特別為新進人員舉辦了新人營，利用兩天時間，單位主管與新進人員的親近接觸使彼此關係更加熟悉，返回臨床工作時更能將心裡事表達出來，且所有的新進人員相處更加融洽。而今，單位人力終於穩定，大家盼望已久的正常休假終於到來，真的是苦盡甘來。

承擔病房單位主管，康芳瑜可謂歷盡千辛萬苦，也感謝同仁的協力合作。

從臨床、行政到病房單位的帶領，一路走來雖稱不上是跌跌撞撞，但也是歷經千辛萬苦。其實只要大家願意共同投入臨床照護，一旦單位人力穩定，臨床照護壓力、工作量降低，不僅品質可以提升，成就感也能相對提升，且彼此的革命情感會使單位更加合心、和氣，共同完成照顧病人的使命。

# 快樂忙的體會

■文—陳之頤
臺北慈濟醫院內科加護病房副護理長

## Understanding Hardworking with Joy

從事護理工作已經邁入第十年，當初剛畢業時聽從學姊的意見選擇了最具有挑戰性的加護病房，年輕的我認為護理不過是一份可以養活自己的工作，但當我越來越成熟的時候發現護理是我所喜愛的工作，我已經能體會，當為這些需要協助的病患或家屬付出所學，讓他們在我的照顧下安心、出現笑容，我就覺得開心，也是這些年來我逐漸體會的快樂。

但是，最近我的這一分快樂因為職責上的變動而產生了改變。在單位裡我有了一個新職稱「副護理長」，在這一個新職位中我努力的尋找自己的立足點，學習角色的轉換，跟著秋萍護理長學習，逐漸體會和了解擔任主管後的心態和想法，但是挫折也不小。

我還記得曾經在一次排班表時剛好遇到跨年的假日，考量單位的人力問題，所以我和一位學妹商量，請她改排其他時段的假日，誰知被她拒絕，

剛接副護理長，因為不再只要做好照護自己病人的事，陳之頤（左）面臨一段痛苦期。

說為什麼是她，她說我「換了一個位子之後，就換了一個腦袋」。是的，我認真的告訴她，當你的角色轉變時，你一定也會以病房整體考量為主，但我想學妹還不能夠有所體會，為了圓滿我選擇了別的方式。這一次經驗讓我想到《靜思語》中有關人群磨練的一句話：「人的習性不同，各如其面。修行必須走入人群，和不同習性的人互相磨練、適應，並圓融共處、和睦相待。」

陳之頤坦白自己還在學習和體會主管角色帶來的考驗，重點是，只要自己有心，沒有完成不了的事。

還記得剛擔任這個新職位時，每一天我都比其他同仁晚下班，但有時護理長都還沒有走。我詢問護理長「為什麼你都這麼晚回去？」護理長只告訴我，她通常在會客後才會離開。當時的我不明白，之後護理長解釋給我聽：「護理的工作是傳承和教導，在加護病房中一天的會客只有二次，每一次的家屬探視，家屬都想要好好把握時間和病患談話，想從我們身上了解病患的狀況，而加護病房的同仁面對家屬的次數卻是那麼的少。」她希望一旦發生事情時能讓同仁有諮詢的管道，並且能快速的處理，減少病患或家屬的抱怨，能讓同仁安心。

聽了她的話之後，現在的我，努力學習將晚下班的心態做調整，我也希望有一天能體會「忙得好快樂」這句話的含意。現在的我還在學習和體會角色上的不同所帶來的考驗，我相信學習的心態來自於個人，我也相信只要自己有心，沒有完成不了的事。