

平成29年度 厚生労働科学研究費補助金(健康安全・危機管理対策総合研究事業)
分担研究報告書

分担研究課題

市町村管理者能力育成に関する研修プログラムに含まれるカリキュラム等に関する研究

研究分担者 川崎 千恵 国立保健医療科学院 主任研究官

研究要旨：本分担研究は、都道府県が市町村の管理的立場にある保健師に対して行う、「根拠に基づく研修カリキュラム」の開発を目的としている。本年度は、文献検討および情報収集を行い、国内外の管理期の保健師等への介入研究・実践報告をレビューした。今後は、得られた知見を踏まえ、具体的に「根拠に基づく研修カリキュラム」を開発するとともに、モデル自治体における試行と評価を行っていく必要がある。

A. 研究目的

本研究は、都道府県が市町村の管理的立場にある保健師に対して行う、「根拠に基づく研修カリキュラム」の開発を目的に、国内外の管理期の保健師等への介入研究・実践報告をレビューするとともに、現行の「市町村保健師管理者能力育成研修事業」（厚生労働省主催）のカリキュラムに関する課題を整理した。

調査対象：2008年～2017年の間に発表された国内外の管理期保健師の研修・教育に関する文献。管理期看護師の研修・教育を参考とするために、管理期看護師に関する文献も対象とした。

調査方法：系統的レビュー

調査内容：研修目的、評価項目、効果、課題

B. 研究方法

1. 国内外の管理期保健師等への研修方法・内容・結果についての文献検討：

今まで公表されている国内外の管理期保健師・看護師に関する文献について、検索データベースにて検索するとともに、公表されている専門雑誌等を収集し、効果をもたらす研修方法・内容について検討した。

1) 国内文献について

使用したデータベース：

医中誌Web、CiNii Article (2008-2017年) 2017.6.19検索

検索用語：現任教育、教育プログラム、保健師、管理者(計27件)、現任教育、現任教育プログラム、看護師、管理者(計306件)

結果：

保健師の現任教育の方法や内容、その結果に関する文献は、新任期、中堅期保健師を

C. 研究結果

1. 国内外の管理期保健師等への研修方法・内容・結果についての文献検討：

対象としたものが多かった。管理期保健師を対象とする、27件の文献（抄録・本文）について確認した。介入（研修・教育）内容および結果（効果）について記述された文献は2件で、いずれも質的研究であった。対象とした2件の文献内容についてレビューした（表1）。

文献が限られたため、管理期看護師を対象とする文献についても、参考までに確認した。管理期看護師の現任教育に関する文献は、総説や解説が多く、306件の文献（抄録）のうち、介入（研修・教育）内容および結果について記述された25件の文献（本文）を確認した。そのうち、マネジメントやリーダーシップなどの管理能力の育成を目的とし、結果（効果）まで記述された文献は1件で、準実験研究であった。しかし、の分析に用いた尺度の信頼性の検討がされておらず、準実験研究的に介入（研修・教育）していても、データに基づく具体的な結果の記載がないものが多かった（表1）。

2) 国外文献について

使用したデータベース：

Cochrane Library, Pub Med. (2008-2017) 2017.7.3検索

検索用語:head-nurse, nurse-manager, public health nurse, community health nurse, education, training program(計613件)

結果：

613件の文献（抄録）を概観し、さらに、実践能力ではなくマネジメントやリーダーシップなどの管理能力の育成を目的とした、50件の文献（本文）を確認した。すべて管理期看護師を対象としていた。介入（研修・教育）内容および結果（効果）につい

て記述された文献は11件あり、実験研究が1件、準実験研究が7件、横断研究1件、質的研究が2件であった。対象とした11件の文献内容について、レビューした（表2）。

3) 文献総括

国内外の文献検討の結果、管理期保健師等への管理的能力の育成を目的とした介入（研修・教育）の研究報告は少なかった。いずれも、リーダーや管理者を対象に、リーダーシップ（能力、コンピテンシー、実践）の向上・構築を主題とした研修・教育であった。

効果を明らかにした研究は国内外ともに少なかった。国内文献の多くは総説や実践報告で、効果が測定されていなかった。国外文献では、効果はリーダーシップの能力を測定するMLQ (multifactor leadership questionnaire) やLPI(The Leadership Practices Inventory Score)、マネジメント能力を測定するNMSI(Nurse Manager Inventory Tool) など、特定の測定用具を用いた研究報告が複数みられたが、NMSIの尺度の信頼性は示されていなかった。対照群と介入群で有意差が確認されているほか、参加前後で有意に向上が見られたと報告されていた。

介入（研修・教育）方法について、プログラムへの参加者数は20～35人未満、1回あたりの研修時間は4～8時間、研修間隔は連続（3日間）、隔週、4-6週間毎など様々で、研修期間は2日から2年であった。文献No.4以外は、演習・グループワークに多くの時間をかけていた。国外の文献では、看護管理実践を通して管理能力を形成する研修が多く、そのため介入期間も長く（2か月から2年）、実践と報告・振り返り、グループ・

ディスカッションを繰り返しながら進め、能力育成をはかる方法が用いられていた。また、メンター（先輩管理者）によるサポートを得ながら看護管理実践を行う方法が用いられていた。しかし、介入の質の確保（プロバイダーの質の確保. ex.メンター、介入に携わる人への教育など）についての記述は記載されていなかった。

介入（研修・教育）方法には、講義、ロールプレイ、アクション・ラーニング、ワークショップ、グループ・ディスカッション、リフレクティブ・ラーニング、コーチング、メンタリング、Webサイトを活用した情報交換などがあつた。どの方法が効果と関連するか明らかにした文献はみられなかった。「reflective learning」を取り入れた介入が多く、自分がよくできたと思ったマネジメントの実践を物語形式で書き、グループで話す研修プログラム（文献No.13）や、リーダーシップ・ジャーニーとして、自分のリーダーシップ実践を記録し、それについてグループでディスカッションを行う研修プログラム（文献No.9）などがあつた。アクション・ラーニングの中で、看護管理実践経験について語り、グループメンバーとディスカッションして看護管理実践を振り返る、リフレクションが取り入れられていた(文献No.9,10,13,14)。

その他、研修のツールとして、ポートフォリオ（文献No.2）、将来に向けた各自のプロファイル（"personal professional profile for future"（文献No.11））が使用されていた。

D. 考察

1. 研修・教育方法について

研修・教育方法では、演習やグループ・ディスカッションを中心としたプログラムとし、年間を通して、看護管理実践と研修・教育を交互に行うことで、看護管理能力の構築がなされることが示唆された。看護管理実践では、記録、メンター（先輩の管理者等）のサポートが有効であるほか、自分がよいと考えた看護管理実践を物語形式に記録したものを、研修・教育のグループで発表して振り返る方法を用いることで、リーダーシップや管理能力を習得する可能性が示唆された。各都道府県が研修・教育を実施するうえで、メンターの質の担保のための方法を検討する必要があること、リフレクティブ・ラーニングにおいて、相互コーチングが行われるための、研修受講者がコーチング技術を習得する方法を検討する必要があることが考えられた。また、演習やグループ・ディスカッションを中心としたプログラムを行う場合には、研修実施者やファシリテーターの目が行き届く、30人未満であることが望ましいと考えられた。

2. 研修・教育内容について

現在講義が研修全体の約50%（5.8時間程度）を占めている。しかし、効果的な看護管理能力の育成を行うためには、講義の時間数を短縮し、演習やグループ・ディスカッションの時間を増やす必要性が示唆された。例えば、「国の動向と課題」に関する講義を事前学習化することや、「他職種からみた保健師管理者に求める役割・行動」に関する講義を削除することが考えられた。また、「事例報告」に関する講義は削除して、演習やグループ・ディスカッションの時間を増やし、参加者自身の看護管理実践

報告をベースとしたグループ・ディスカッションを行うことで、リフレクティブ・ラーニングの効果(「振り返り(リフレクション)」、「気づき」、「承認からの自信」、「多角的思考」)を獲得できる可能性が示唆された。

E. 結論

本研究では今年度、都道府県が市町村の管理的立場にある保健師に対して行う、「根拠に基づく研修カリキュラム」の開発に必要な知見を、国内外の文献をレビューし蓄積した。得られた知見を踏まえ、具体的に「根拠に基づく研修カリキュラム」を開発するとともに、モデル自治体における試行と評価を行っていく必要がある。

F. 健康危機情報

総括研究報告書による

G. 研究発表

1. 論文発表 なし
2. 学会発表 なし

H. 知的財産権の出願・登録状況

1. 特許取得 なし
2. 実用新案登録 なし
3. その他

文献

1. 松尾理(2016).看護幹部のグループ研修の成果と管理職としての意識変化.支援対話研究:3, 82-91.
2. 田中美延里他(2014) ポートフォリオ作成支援によって管理期保健師に生じた変化.日本地域看護学会誌:3(16),75-81.

3. 真溪淳子他(2013)アクションラーニングを用いた保健師のリーダーシップ開発研修に関する考察.東北大医保健学科紀要:22(1), 25-33.
4. Mandana Shirazi(2016) The effects of intervention based on supportive leadership behavior on Iranian nursing leadership performance : a randomized controlled trial.Journal of Nursing Management;24,400-4008.
5. Cunningham G&Alison Kitson (2000) An evaluation of the RCN Clinical Leadership Development Programme: Part 1.Nursing Standard;15(12),34-37.
6. Cunningham G&Alison Kitson (2000) An evaluation of the RCN Clinical Leadership Development Programme: Part2 Nursing Standard;15(13-15),34-40.
7. Jacqueline S.Martin, et al.(2012) Evaluation of a clinical leadership programme for nurse leaders. Journal of Nursing Management;20,72-80.
8. Laura Fennimore&Cail Wolf (2011). Nurse Manager Leadership Development;41(5),204-210.
9. Margaret West, et al. (2016) Evaluation of a nurse leadership development programme:Nursing Management;22(10),26-31.
10. Amy A. Vogelsmerier,et al.(2010) Evaluation of a Leadership Development Academy for RNs in Long-Term Care. Nursing Administration Quarterly;34(2),122-129.
11. Joyce J. Fitzpatrick, et al. (2016) A leadership education and development program for clinical nurses.The Journal of Nursing Administration;46(11),561-565.
12. Hsiu-Yueh Hsu, et al. (2011) Evaluation

of a leadership orientation program in Taiwan:
Preceptorship and leader competencies of the
new nurse manager. *Nursing Education
Today*;31,809-814.

13. Eloise Balasco Cathcart et al. (2010) The
making of a nurse manager: the role of ex
perimental learning in leadership developme nt.
Journal of Nursing Management:18,440-447.

14. Maura MacPhee & France Bouthillette (2008).
Developing Leadership in Nurse Managers: The
British Columbia Nursing Leadershi
p Institute. *Nursing Leadership*:21(3),64-75.

表1) 研究文書 (2008-2017)

分類	対象者	目的(研修目的)	介入(教育方法・教育内容)	結果	研究方法	文書No.			
講義と演習による能力向上(内見・人材育成方法)	医師研修科研修員(管理研修科) 参加者数記載なし	スタッフの潜在能力を引出し活用できるようになる	導入(教育方法・教育内容) <プログラム> 講義・演習 ①スタッフの潜在能力を活用するうえでの取組品の抽出 (8.5章)による演習) ②コーチング(講義・演習) ③問題点の2次元展開(重要度・緊急度) ④スタッフへの対応方法について(講義・演習)	研修前後の意識変化について、有意差があった項目は、すべて(受講員に比べて)「高くなった」だった。項目に作成した調査項目を使用	one-group pre-test-post-test quasi-experimental design.	1			
管理研修科研修 5名	①研修科の研修実践で培った経験や専門能力として意識化し、自らの言葉で表現できる ②研修科研修に際しての具体的な方法を獲得できる ③明確な目標におけるOJT研修に向けた授業ができる	グループセッション・実践、個別支援 <プログラム> ①グループ・セッション(これまでの活動の振り返り、獲得した専門能力を意味づける意識、ポर्टフォリオの共有対話と意識について)、個別支援 ②グループ・セッション(成長過程を共有し獲得した専門能力や成長促進意図について気づいたこと)、個別支援 ③グループ・セッション(ポर्टフォリオ活用事例の理解、職場での人材育成の課題の共有、取り組みることについて) 個別支援 *ポर्टフォリオ: 長期における活動に際する資料のまとめり	5ヶ月(40.60日 隔隔73回)・各回2時間30分 5ヶ月(40.60日 隔隔73回)・個別支援(30分~1時間)	研修後は、【成長過程を振り返る内視性が高まる】、【ひとりの研修者としての振り返りに専念する】、【管理科の自分に立ち戻つてとらえ直す】の3段階で変化 *フェイスシート、グループ・セッション記録、個別支援の活動記録を使用	qualitative research (アクリション・リサーチ)	2			
実践を通じての能力育成	主任・主任、部長以上の研修生 10名	①地域看護実践者としてあるべき姿を認識する ②地域看護実践者としての責任を認識する ③職務スタッフ、出社や組織内外の要請者と協働できる能力を高める	アクリション・ラーニングを取り入れた研修 <プログラム> ①グループ・ワーク(管理科としてありたい姿の明確化)、講義(課題解決型アプローチ) ②グループ・ワーク(解決すべき課題の明確化、課題解決のための協働の方法)、講義(課題解決のための協働と合意形成) ③グループ・ワーク(課題解決のための方法の検討)、講義(キャリア・デザイン) ④グループ・ワークと個別相談(実践に向けた準備状況の確認と検討)、講義(後援者協働のニア) ⑤グループ・ワークと個別相談(実践後の報告)、講義(受講者間のネットワーク形成) ⑥アフターセッション(課題解決過程の評価と本年度計画)、ワーク(ありたい姿の確認、受講者間のネットワーク継続計画)	6回のアクリション・ラーニングの過程で、ステップ1【ミドル・マネージャーの自覚】、ステップ2【ミドル・マネージャーの自律意識】、ステップ3【リーダーとしてのビジョン】、ステップ4【組織の現状把握】、ステップ5【組織の課題の明確化】、ステップ6【仲間づくり計画】、ステップ7【仲間づくりの実現】、ステップ8【変化の自覚】のプロセスを積み、変化	4ヶ月(30.40日)の3回、半回30分 4ヶ月(30.40日)の3回、半回30分もしくは終日(300)	研修実践後(11月6日)・半回(300)もしくは終日(300)	6回のアクリション・ラーニングの過程で、ステップ1【ミドル・マネージャーの自覚】、ステップ2【ミドル・マネージャーの自律意識】、ステップ3【リーダーとしてのビジョン】、ステップ4【組織の現状把握】、ステップ5【組織の課題の明確化】、ステップ6【仲間づくり計画】、ステップ7【仲間づくりの実現】、ステップ8【変化の自覚】のプロセスを積み、変化	qualitative research	3

表2) 海外文献(2008-2017)

分類	対象者	目的(研修目的)	研修内容(介入)	結果・効果・時間	研究方法	No.	
実践による能力育成 (チーム/看護管理)	731 (110 head nurse) association nurse. Perception in supportive leadership training. Control groups: no participation	supportive leadership behavior on the performance of head nurse	ウォッシュボウ形式の研修 (1000のワークブックと12527人) (プロトタイプ) ・アイスブレイク(自己紹介) ・リーダーシップについての講義(30分) ・質疑応答のワークブック・タイプ別読み・読みについての講義(15分) ・ロールプレイ ・ロールプレイに要したフィードバックからのフィードバック	1日間・8時間	(測定用表) SEB score: 40 items, 4 dimensions of supportive leadership (結果) post-intervention scores were significantly higher in the intervention group, compared with the control group ($p<0.0001$) *only head nurses, only subordinates* $p<0.0001$	randomized controlled trial	4
実践を通じて能力育成 ward nurses and 24 word nurses in four acute hospital	To develop leadership		アットホーム・コミュニケーション・ワークショップ形式の研修 講義、ワークショップ、演習、実践 研修を共有できるオンラインチームが参加。 (プロトタイプ) ・研修中、出来事・プロセス・データを記録 (filed) ・Personal development plans(PDP)の作成、個人の学習、開発のニーズ、仕事のバ ・フィードバックを向上させるためのターゲットの特定 ・共有事項についてのワークショップ ・Mentorshipとネットワーキング構築のスキルについて(プログラムの中で使用する) ・ケアの展開 (master to studentsから)、30分間観察し、見とこと、復習、ビデオ記録、 両者のノート比較、スタッフにフィードバックシートの向上のために必要なことを 定し、どタイプ別の議論する ・患者にインタビューし意見を聞き、ケアの質の向上と、い実際に焦点をあてて分析す る ・オンラインケアは、距離がなく、簡単にアクセスし、研修に重点を置くように保護 ・サポートする研修者がフィードバックとして参加者全員の実践プラン作成を支援 個別にコーチング	18ヶ月	(測定用表) MLQ (multifactor leadership questionnaire) シーダーシップ 能力 Organization of care tool: ケアの質の向上 (結果) File setを参照、8人をランダムに選択し、詳細分析。 複数の変数で $p<0.05$ ~ $p<0.001$ の有意差が(4検定) MLQの各変数の変化は事前・事後で有意な変化はなし (分析分析) Ward nursesとsenior nurses間でパフォーマンスは向上し ていた。 プロセスデータの分析の結果、5つの異なるチームが特 出された。 ⇒ Learning to manage self (self management), Building, developing and managing team relationships, Patient focus, Networking, Political awareness %MLQ: 12チーム、計的項目から成る	pre- and post- test design 介入の前後2か 月に測定	5,6
実践を通じて能力育成 14 leaders	To develop leadership competencies of nurse leaders		アットホーム・コミュニケーション・ワークショップ (プロトタイプ) 講義、コーチング、ワークショップ Lectures, one to one coaching, action learning, workshop Communication(200)のプログラムのもとに実施	期間記載なし、計147時 間(おおよそ18日)、6か 月後にフォローアップ(1 日)	(測定用表) Analyzed both self and observer reported scores Leadership Business Leadership survey (22 items) which contains 16 practices of exemplary leadership. (結果) self-assessment scores tended to be lower than observer- assessment scores. *The greatest improvement occurred between pre- measurement and the first post measurement. *The greatest potential for improvement was in 'inspiring a shared vision' and 'challenging the process' *Using a shared vision 'and 'challenging the process' significantly differed between three measurements ($p<0.05$, both self and observer)	one-group pre- test-posttest quasi- experimental design. (evaluated at 3 times)	7

表2) 海外文庫(2008-2017)

分類	対象者	目的(研修目的)	研修内容(介入)	期間・回数・時間	結果	研究方法	
実践を導いた能力育成	25 nurse managers	To strengthen the leadership	<p>(プログラム) 講義、ディスカッション、実践 Session1. リーダーについての理解 Session2. The art of nursing management (skills for leading people, key leadership tool: responsibility/accountability, problem solving, decision making, and using influence) Session3. The art of nursing management Session4. The science of nursing management: financial management for nurse managers Session5. The science of nursing management: human resource issues and strategies for nurse manager.</p> <p>*Detail is shown in the paper. *For network from AONSG, AACN, NMG, C (U.S.)</p> <p>(プログラム) アカウンタビリティを導いた実践 講義、プレゼンテーション、ディスカッション ・他国へのleadership competencyに焦点を当てたプログラム ・他国にリーダーが実践するリーダーシップ ・個人のleadership journeyについてのディスカッションを行う ※他国参加者に、reading assignment(課題)が出される</p> <p>* program's outcome if network is based on a combination of the Gestaltist leadership conceptualization model and those of the American Organization of Nurse Executives (AONE), executive communication (AONE)</p>	2か月(隔週)・1回3時間	<p>(研修用具) Nurse Manager Inventory Tool(NMSSI) (on a 5-point Likert scale) to measure the change of Mean at two points pre-6 months later) (結果) ・ Overall improvement was (1) personal journey (descriptives (1, 12) (2) foundational thinking skills (0.88) (3) human resource management (0.81) (4) shared decision making (0.79)</p>	one-group pre-test-post-test quasi-experimental design. (evaluated at 2 times)	8
実践を導いた能力育成	30 nurse leader (対象者15人は非介入) 条件条件: 学士以上、公認のリーダー、Written application describing goals and views on effective leadership により選抜 (受講者人数制限: 年16-18人以内)	To achieve core leadership competency (change in practice and behaviors)	<p>(プログラム) LPI, NMSSI (結果) 対象者に比べ参加者(介入群)のLPIが観察され、LPIスコア、NMSSI、NMSSI (self-assignment) 全てのコアが高かった(有意差について記述なし)</p> <p>*LPI: The Leadership Practices Inventory Score (Kouzes and Posner 2003) *NMSSI: the Nurse Manager Skills Inventory (Nurse Manager Leadership Collaborative(NMSSI)) *特に高かった項目の記述あり</p>	1年間(4-6週間隔)・1回3時間	<p>(研修用具) LPI, NMSSI (結果) 対象者に比べ参加者(介入群)のLPIが観察され、LPIスコア、NMSSI、NMSSI (self-assignment) 全てのコアが高かった(有意差について記述なし)</p> <p>*LPI: The Leadership Practices Inventory Score (Kouzes and Posner 2003) *NMSSI: the Nurse Manager Skills Inventory (Nurse Manager Leadership Collaborative(NMSSI)) *特に高かった項目の記述あり</p>	posttest-only design with comparison group	9
実践を導いた能力育成	Year 1, 31 Year 2, 32 Long-term career RN leaders	To develop leadership skills	<p>(プログラム) 講義、ディスカッション、オンライン・ネジメントツールの活用、実践 Day 1: You can make a difference. Day 2: The art and science of management Day 3: When to lead, when to manage: Differentiating leadership and management. Day 4: Motivation and meaning of work. Day 5: Facilitating change in the world of chaos Day 6: Quality improvement initiatives. Day 7: Politics and power: Ethical decision making Day 8: Final thoughts on leadership/management Day 9 (optional): The future of long term care</p> <p>*参加者は1日目と7日目に各州に配置された各地域の中心にアセスメントで最大の向上を図るプロジェクトを開始し、8日目に発表(各日のleadership philosophiesがどのように変化したが、など)</p>	9か月以上かけて実施・9回・1回6時間	<p>(研修用具) LPI, NMSSI (結果) Year1の有効回答28人、Year2の有効回答29人、すべてLPIの3つのドメインおよびSelf-assessment scalesの結果において、1日目と8日目で有意差が認められた(検定) (p<0.05) (p<0.0001) *Leadership Practices Inventory LPI 3つのドメイン(Motivate the way, Inspire Shared Vision, Challenge the process, Enable others to act, Encourage the heart)で構成された30項目の尺度(5段階のスコア)。 3つのサブドメイン(6項目) *Competency Self-assessment scale: 42 items (developed by academy faculty) 尺度の信頼性等が記述なし、項目詳細が記述なし</p>	two-group, pre-test-post-test design	10

表2) 藤竹文庫(2008-2017)

分類	対象者	目的(研修目的)	研修内容(介入)	実施・評価・時期	結果	研究方法
実践を通じての能力育成	<p>To develop</p> <ul style="list-style-type: none"> skills to empower nurses as clinical leaders personal leadership skills and full time as direct care providers. 33 cohort2 (assistant nurse managers) 35 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care
実践を通じての能力育成	<p>15 new nurse managers, 20 nurse administrators, 101 staff nurses</p>	<p>To provide new nurse managers with experiences and support.</p>	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care
実践を通じての能力育成	<p>33 nurse managers and ethics experientially</p>	<p>To acquire knowledge, skill and ethics experientially.</p>	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care
実践を通じての能力育成	<p>20 new or first-line nurse leaders (fewer than 3 years' experience) (few for change)</p>	<p>To develop leadership</p>	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care 	<p>プログラムの目的</p> <ul style="list-style-type: none"> empower nurses to their ability to effect change enable participants to implement leadership skills in daily management and patient care activities identify barriers and perceived barriers to nurse leadership from bedside to boardroom capture the nurses' voice regarding leadership at the point of care