

領航護理再創新猷一 專訪中華民國護理師護士公會全國聯合會高靖秋理事長



高靖秋理事長：「不論病人是在急性期或已經走完人生的道路，我們都可以善盡護理的專業，為協助和減輕他心理和生理上的不適而努力，讓病人或家屬在需要時有所依靠，護理的價值將在其中被體現。」茶几上的可愛布偶娃娃都是理事長的學生送給她的。

車輛行駛在熟悉的臺北市文山區街道，遠遠可見聳立於車水馬龍中的醫學中心，因為距離考選部很近，我們提早到達專訪地點，好整以暇的在一旁的咖啡店準備待會兒的專訪。此刻尚在防疫期間，經過嚴密的體溫量測管控後，我們搭上電梯，來到位於臺北市立萬芳醫院的社區醫學執行長辦公室，此次專訪的對象，是從事護理工作近 40 年，同時兼任中華民國護理師護士公會全國聯合會理事長(以下簡稱全聯會)的高靖秋女士，

她不僅是目前少數擔任醫院決策者的優秀護理人員，也是為護理工作同仁發聲爭取權益的大家長。

跨足急症醫療與社區居民的守護者

一進到高理事長的辦公室，編輯群被茶几上的可愛布偶逗樂了，位高權重的醫院執行長跟它們似乎有些違和，高理事長笑吟吟的告訴我們，這都是學生送給她的。由此可見理事長身為師長的好人緣！我們對高理事長歷任萬芳醫院社區副院長、社區醫學執行長等職位，十分好奇，理事長說：「萬芳醫院就像文山區居民的守護者。」這句話開門見山道盡高理事長奉獻萬芳醫院，守護文山區 24 個年頭的深厚情感。

高理事長告訴我們，原本擔任萬芳醫院社區副院長的她，一直以萬芳醫院的理念「社區為重，病人為尊」投入在地耕耘，然而隨著院方組織調整，以及社區型醫學中心的定位，院長再次帶領大家重新思考，如何在醫療資源相對豐沛的臺北市醫學中心以外，發揮萬芳醫院自身最大價值，尤其在急重症的難度與治療上如何形成區隔。幾經思量，工作團隊認為萬芳醫院與其他的醫學中心最大的不同，莫過於該院不是只有急性住院，還有在地經營 20 多年，與文山區居民的深厚情感，因此應在社區上更著力，包括從患者住院到出院準備，甚至是政府因應高齡化社會所積極推動的長期照護，皆可做整體連結。高理事長因此拋出了醫療院所最能掌握，卻極少思考的問題，包括「病人急性醫療結束後，他會往那裡去？他能不能回家？或是他必須往其他長期照顧機構去？還是得繼續使用醫療資源甚至接受其他治療？」她認為，當多數醫學中心並未發揮這些串聯功能時，也就是萬芳醫院的契機所在，因此，將醫療資源連結到社區，

讓醫院從長期投入社區服務(例如：疾病的衛教指導、健康促進及癌症篩檢……等)及預防醫學的角色,慢慢延伸到支援長期照護端的鏈結,再配合整體政策轉型,便形成她目前擔任社區醫學執行長的主要任務。

談到社區照護,我們提到在醫院牆面曾看過石頭湯計畫的文宣,但不甚了解,於是趁機請教,高理事長娓娓道來,「這些年我們參與臺北市社區整合照顧服務(石頭湯計畫)¹」,這項計畫是由政府搭起平臺,整合了長照醫療的跨專業團隊服務,連結起原來資訊斷裂各個部分,除了依個案需求連結服務資源外,也讓個案管理師密切追蹤失能者,以便在黃金復健期依其需要調整長照服務,讓失能者即早恢復體能。「萬芳醫院在石頭湯計畫試辦期間是5個據點中的其中之一,因試辦成效有目共睹,現在已擴展至全市12區。」

因緣際會踏入護理,從懵懂到看見護理價值

醫院轉型後的社區營造及長期照護工作,讓我們見識到高理事長的職能除了護理專業之外的多樣與創新,護理師不是只有南丁格爾一種面貌了。一路走來的職涯發展,恐怕也不是高理事長當初所能想像得到,我們詢問高理事長當初為何會踏入護理行業,她直率地表示「還記得小時候的作文題目常見『我的夢想』或『我長大想要做○○』,但我從沒想到自己會當白衣天使!」

¹「社區整合照顧服務(石頭湯計畫)」是由政府搭起平臺,媒合民間社福機構,讓更多資源可以投入的實驗性計畫,初期成功解決許多失能長輩的照護問題,之後擴大辦理,搭配中央長照政策,共12區服務單位中有8家醫療單位、4家社福團體,每個單位都能靈活運用長照服務各項內容:居家服務、日間照顧、居家醫療、居家護理、居家復健、居家營養、居家藥師等多項專業人員等資源,也將長照宣導帶入社區中,成為社區鄰里間的長照諮詢站,提供最佳即時的照顧諮詢。

隨著輕鬆的氣氛，高理事長話匣子大開，從她的孩提時期開始聊起：「我的身體一直很健康，小時候沒什麼機會到醫院去，因此無從得知醫護人員有什麼偉大之處，會進入這個行業完全是誤打誤撞。」她提到人生的峰迴路轉，及人生中未曾預料的故事，「我來自一個並不富裕的家庭，在我們那個年代，女孩子當老師是最好的選擇，我的母親也一直希望我能當老師，因此在彰化女中畢業後即參加大學聯考，還記得我的第一志願是師大生物系，但因為聯考沒考好，分數讓我落到北醫護理系就讀。當時，曾因為私立學校的學費對於不優渥的家境是一大負擔，加上這不是自己喜歡的科系，而猶豫要不要重考。但考量補習重考還要一筆錢，不如盡快畢業投入職場，這一轉念就入學了。」在此情形下，大一的高理事長根本不清楚護理系要念些什麼，她依稀記得第一學期的科目有解剖學，當時看到解剖大體驚慌失措幾乎要暈倒；基礎醫學艱深，大家的底子弱，念的很痛苦。大二基本護理開始實習，從星期一忙碌到星期六，每天都要交功課，學業壓力大。但高理事長自承是個聽話的乖乖牌，在懵懵懂懂間仍秉持考上了就好好念完的負責任心思，就這樣完成了大學學業。

畢業後高理事長發現多數同學沒有進入臨床，不是嫁人回歸家庭，就是在臨床1至2年離開轉教職或其他工作。當時大學護理系畢業生要去臺大或榮總都沒問題，但她選擇留在北醫附設醫院，源於當時護理系主任的一段話。「當時擔任班代的我常有機會與系主任互動，有次聽到系主任對於自己系上優秀畢業生不願意留在學校附設醫院工作十分感慨，我和班上另外4位同學決定留下來。但經過1年，剩下2位；經過2年，只剩我一個人。」當時北醫護理系是第二屆，系主任擔憂沒有好

人才、好師資，希望高理事長留下來，「這段陳年往事，說明了護理系畢業生普遍覺得護理是項辛苦的工作，但我真正喜歡上護理，正是在畢業後走入臨床工作，才漸漸體會到這份工作的價值所在，那是一種實際感受護理是值得投入，起心動念想要認真守護的心情」。

真正的護理價值，就是「南丁格爾」精神

生離死別在醫療院所或許是平常不過的事，但對承受的人而言，則有如史詩般莊嚴。高理事長特別與我們分享，促使她真正懂得護理的意義，並下定決心以此作為終生職志，來自於護理界的前輩和學姐在對待病人時的用心和堅持。她回憶當年，「依稀記得，那天病房來了一位皮膚癌的患者，全身長滿潰爛膿瘡並散發陣陣惡臭，除了被其他同房病友嫌棄，也沒有家屬陪伴在側照顧，當時我跟著學姐利用閒置的雜物間整理出一個獨立的病房，讓他可以安心接受醫療，然而在病痛和孤獨的折磨下，病人情緒低落、態度冷漠，面對護理人員的關懷始終無動於衷，但學姐仍未改每天的關心問候，並持續幫他擦澡、換藥，直到有一天，這位病人突然開口向學姐說聲『謝謝』。當時我嚇了一跳，卻也發現，只要我們用心去做，病人是可以感受到的。」高理事長說這件事深深撼動了她，因為這些「視病如親」的學姐讓她了解何謂「南丁格爾」的精神，也發現原來護理除了醫療方面的照護之外，還能做到醫療無法顧及的情感層面，因此她決心向學姐們看齊，並對護理有更深一層的認識和發自內心的喜愛。

不僅醫院的人生百態，高理事長告訴我們，還有踏出醫院回到病人家裡的一幕，是鮮少人看得到或顧慮到的。她提到一

個至今無法忘懷的故事，那是一個因胰臟癌做了腹腔手術的病人，術後病情每況愈下，肢體腫脹得非常厲害，因此家屬提出希望帶病人回家的要求，「當時我擔任隨車特別護士，在救護車上以手壓空氣閥讓病人保有呼吸心跳。但當救護車一到家門口，本來只要將病人身上的管路都拔除後就可隨救護車返院，但我看到放在大廳的一塊大木板，還有病人的老父親、他的太太以及兩個小孩，就這樣不知所措地佇立在門邊，那時的心境真的很難形容，尤其本來已經要離開，但家屬卻拿出西裝襯衫想幫病人換衣服，更讓我陷入了兩難。」高理事長表示，當時病人的身體已經水腫嚴重，加上救護車的駕駛認為被耽誤時間，非常不開心，但本著對護理的專業，她選擇留下來協助家屬處理病人整個身體護理的事宜後才離開，「因為在醫院，病人往生前後事宜均有相關人員可協助，但從醫院到家裡，有一幕是屬於家人的，他們如何面對親人瀕死的各階段，護理可不可以在病人最無助時，再多做一些，甚至將家屬的想望和病人的期待串聯起來，減少遺憾。」她認為，不論病人是在急性期或已經走完人生的道路，護理人員都可以善盡專業知識，讓病人或家屬在不知所措時有所依靠，這才是真正的護理價值。

或許很多人覺得護理人員是一項辛苦又吃力不討好的工作。但高理事長認為，做任何工作都一樣，關乎你如何看待自己的工作價值，角度不同，心態隨之不同。她舉例說道，「遇到病人嘔吐、大小便需要處理，當你認為護理的價值只是在做一些清潔、瑣碎的事情，可能不會心甘情願地付出，也不會懂得護理真正的含義；但如果能像學姐，了解躺在穢物的病人皮膚可能因此破損而難受，用自身專業協助病人解除痛苦，並在病人努力克服病痛的折磨時，持續不斷鼓勵他、關心他、照顧他，

為協助減輕他心理和生理上的不適而盡心盡力，護理的價值將被體現。」高理事長信手拈來再舉一例，「門診間都是由護理師管理，看診醫師來來去去，如果在診間為醫師倒一杯茶，你會覺得這是服務？護理師低醫師一級？還是認為在款待客人？」高理事長笑著說：「我都告訴護理師不要鑽牛角尖，從專業角度看，護理會有另一番風景！」高理事長強調，護理工作固然辛苦，但它的專業價值絕對值得年輕人投入體會並作為一生職志。

善用各項支持體系，撐起護理人員的喜怒哀樂

現實中，護理人員每年離職達 3,000 人，其中許多擁有 5 至 10 年的急性醫療照護經驗，專業人力流失相當可惜。我們好奇詢問，繼續留下來在工作崗位上的護理人員是否擁有某些共同特質？高理事長停頓了一下，以俏皮的口吻告訴我們，「曾有人突發奇想，認為應該研究職場上的護理人員都屬於哪些星座，未來招收護理人員就可參考。」玩笑之餘，她解釋說，有服務人群的使命感或刻苦耐勞特質，都適合的從事護理工作，此外也鼓勵男性投入，國外就有非常多男性護理人員在臨床工作，甚至當成一份事業而久任。

然而話鋒一轉，高理事長深感臨床資深護理人員對新進護理人員的影響力，「新進人員遇到的第一個指導者，決定其是否繼續走下去或離開。」一位護理人員是否願意留在臨床，往往取決於他初入職場時所遇到的環境與人，如果職場無法給予好的感受，護理人員很容易就離開。她提到除了工作壓力外，還有職場霸凌，而常見最大加害者也是護理人員，尤其資深者。高理事長語重心長說到，「有時學姐或醫師的語言霸凌，比病

人或家屬的暴力行徑更加傷害新進人員。不過，現今醫院都有管道可申訴和協助，也會定期和新進人員座談，傾聽和分享工作上所遭遇的困難，並透過類似導師制方式協助新進護理人員適應這個環境和過程。」

另外有些因技術不夠純熟或適應不良產生「現實休克」等問題，也會導致新進人員不愉快的職場經驗，甚至以離職因應，如此不僅影響單位工作士氣，同時也降低臨床護理品質。「還好現在有廣為醫護界採行的模擬情境臨床技能（客觀結構式臨床測驗，Objective Structured Clinical Examination, OSCE），使學生練習臨床技能，畢業生較能符合職場需求，減少就業適應期的折損，醫院也配合先讓新進護理人員做功能性護理，減少挫折感。」高理事長肯定這些努力奏效，加上待遇的提升，護理人員的離職情形從過去五成的高峰期，迄今已可留下約七成，趨於穩定。

護理人力缺乏的原因多端，有時離開並非全然因不喜歡護理工作，高理事長不諱言，護理人員面對的人生議題和一般人相同，常見邁入婚姻後需要上下班時間正常的工作來因應家庭需求或個人生涯規劃，有些人則因睡眠品質不佳無法參與輪班，而離開喜愛的護理工作。因此，班別如能朝制度面改善，如有人固定上白班，有的人固定上夜班，以相對合理的待遇回饋不同的選擇，或許可避免因無法配合輪班而離開職場的狀況。「目前，護理人員如果要轉為日班，大概有兩種選擇，一個是走行政職，靠升遷當上護理長，但僧多粥少，因為整個護理組織架構，仍屬三角型架構，高階職缺出缺的機率低，等到升上主管，工作相對穩定，也會待的比較久；有的則選擇離開急性醫療體

系，在某個專業發展，如：專科護理師、個案管理師、衛生教育師，或是配合長照而生的居家護理師，甚至開設居家護理所，都屬於可固定日班的專業發展。」高理事長分析目前護理專業所遭逢的困境與未來的多元選擇，也進一步提出，除了醫院護理的急性照護外，社區護理（健康促進與預防保健）及長期照護（急性後期與長期照護）是護理人員未來職涯專業發展的藍海。

在專業領域上再創護理第二春

高理事長說，護理人員憑藉本身專業，轉行有很多發展可能性，只不過這同時也是留才隱憂。她建議護理科系畢業生先進到急性醫療歷練，完備經驗、技術後，再依興趣或需要自行選擇執業樣態。依據國家發展委員會預估，民國 114 年我國老年人口比率將超過總人口 20%，有鑑於人口結構高齡化與平均餘命延長，老人居家照護需求相對提高，長照 2.0 政策與分級醫療制度之社區照護需求等，護理人員均有可著力之處。高理事長提到，現階段衛生福利部規劃推動居家護理所倍增政策，能容納多數從醫療院所退場的護理人員接續職涯，她鼓勵具備 10 年以上急性醫療照護經驗者、或是專科護理師投入居家護理的行列，讓臨床護理師從被動接受醫囑執行的角色轉變成居家護理所的領導者，並可提供包括一般身體檢查、各種導管更換及護理、一般傷口護理、照顧者技能指導及諮詢、病人健康問題之衛生教育及提供衛教資料等專業照護；當護理人員有更彈性的執業方式，就可避免過度集中於急性醫療體系，並發展出類似社區式護理機構，提升健康照護覆蓋率，對護理職場將帶來正向的改善。過去居家護理人員大多只到個案家中或是執行

長照機構從事健保給付的三管更換，高理事長希望能顛覆此一觀念，讓民眾走出家門到附近的居家護理所，尋求走動式家庭護理，減少不必要的門急診住院，政策上也和地方衛生所公共衛生護理人員業務有所劃分，共創雙贏。

聽到這席話，編輯群熱烈的和高理事長分享自身所遇的長照經驗，高理事長嘆口氣表示，在東方文化傳統思維影響下，社會對長照一直有所誤解，也希望藉機引導大眾了解，真正的長照並非全然的服侍，不讓長者活動，而是讓他在循序漸進下執行可做到的活動，達到回復最佳功能的狀態；而長者也要負起健康管理的責任，盡可能的讓自己減低失能或降低依賴。她緩緩說道，「一般晚輩疼惜尊長，不讓長者自己來，反而加速他的退化；當然也有長者認為老病就應由晚輩服侍才是孝順。然而，長照 2.0 朝向長者做得到的事讓長者自己來，如吃飯，即使食物掉滿地也沒關係，你想，幼兒學習吃飯也是如此，同樣的長者也是，因此不要剝奪長者自行動手的能力。」她也提到，很多人對居家服務無法順便幫忙其他事務有所質疑，高理事長請我們設想，當每個人都要求居家服務員順手做一下，則居服員可能在第一個案家就走不了，無法再服務更多人，因此高理事長指出，民眾必須打破原有觀念，「居家服務今天來是為個案準備用餐，就不應要求居服員順便幫忙打掃家裡，因為這不是居家服務的目的。」高理事長說明，在國外甚至會要求長者不要待在房間用餐，即便要使用助行器，仍會請長者到餐廳用餐，除了增加社交互動，也可避免功能退化。高理事長期待，假以時日全民能以更健康的心態面對高齡社會。

健全護理專業，共創全民健康

我們詢問高理事長對護理專業有何未來願景，高理事長表示，全聯會的任務當是提升護理人員形象，維護護理人員權益，確保民眾照護品質，達到「全民均健」(Health For All)目標。近年來國際間經常討論「health workforce(健康人力)」，認為充足的健康人力才能讓不論年齡、性別、不分地域的每個人得到良好公平的健康照顧。高理事長提到，如果護理人力健全，整個醫療照護團隊的工作會更有效率，這是2018年英國跨黨派國會議員提出的「護理躍動(Nursing Now)」活動所闡述的要旨之一，此活動後來全球響應，其揭櫫護理對人類有三重影響：第一、足夠的護理人力可以增進全球健康：護理人員占全球健康人力50%以上；第二、促進性別平等：根據國際護理協會統計，全球仍有約98%護理人員是女性²，因此護理行業將積極鼓勵更多男性加入；第三、強化經濟成長。由此可知，護理與社會脈動間存著緊密聯繫。

高理事長向我們介紹護理界兩大支柱—台灣護理學會(以下簡稱學會)與全聯會，經常透過各項活動，提升護理人員的形象與地位，進而影響、參與政策制定，並支持護理人員的領導與學習。她說明，「如果以角色區分，全聯會對內，學會對外(國際)。前任學會理事長，目前是考試院第十三屆考試委員王秀紅女士，經常將臺灣護理專業與經驗向國際分享，讓世界看到臺灣的努力成果。全聯會和學會一向秉持互相合作理念，共同改變護理界形象，讓更多年輕人願意加入，不再害怕卻步；讓過去保守、嚴肅的護理，改變DNA和既定價值信條，例如以前覺得護理要犧牲奉獻，現在的觀念已被扭轉，護理不一定要犧牲才能奉獻，不一定要燃燒自己才能照亮別人，我們藉由轉

²據統計臺灣護理人員女性約占96%、男性占4%。

型的過程，也同時提高護理人員的素質。溯及源頭，護理的養成教育要改變，比如將專科為主的教育提高至大學以上，當養成教育提升，才能和醫療接軌，畢竟各類醫事人員都要求具備大學學歷資格。而此與政府強化技職並不衝突，因為醫療照護面對生命，醫療照護教育的目的是使病人獲得保障。」高理事長表示，這是全聯會近幾年的一貫主張。

疫情下蛻變-主動參與公共事務，關心社會議題

17年前，當 SARS 疫情蔓延，護理人員曾奮不顧身全力遏止；時至今日，再度面臨嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19) 疫情考驗，此時此刻的疫情防治，護理人員仍站在臨床照護第一線，擔任舉足輕重的關鍵角色，無論是機場港口檢疫、就醫篩檢、後送隔離、住院治療、居家追蹤等，都可見到護理人員的身影。高理事長告訴我們，在疫情發生的第一時間，全聯會做了許多努力，「全聯會由 25 個地方公會組成，我們即刻要求各縣市護理師護士公會了解有無相關防疫物資不足情形，彙整後向中央疫情指揮中心反映；全聯會也協助爭取防護口罩提供服務於診所、護理機構、居家護理所及學校的護理人員；全聯會的網站上架設防疫專區；基於醫護面對風險相同，爭取護理人員防疫津貼與醫師一致；甚至對媽祖遶境公共議題在報章媒體投稿，建議避免大型群聚活動等」，因著護理人員主動參與公共事務、關心社會議題，本於專業發出呼籲，善盡專業團體的責任，護理的蛻變開始展現。

談到全聯會作為，高理事長侃侃而談，「疫情期間適逢南丁格爾 200 歲冥誕，往年護理界都會舉辦溫馨活動祝賀，恰巧世界衛生大會將 2020 年定為國際護理助產年(International

Year of the Nurse and the Midwife)，原本欲擴大慶祝，但因 COVID-19 疫情，全球護理人員都投入抗疫，無法舉行慶祝活動。我們決定將對南丁格爾的追思與紀念化為具體行動，邀請各界在 5 月 12 日國際護理師節當天以掌聲『謝謝護理師』，沒想到引起廣大迴響，嘉義市政府率先響應，接續許多廠商紛紛支持，連全聯超市、台北 101 也加入，當天晚上 101 大樓外牆特別點燈打上鼓勵窩心文字，為疫情期間辛苦的護理人員加油。」高理事長也說，隨著時代不同，護理人員逐漸活躍，「護理界挺身承擔專業工作以外的社會責任，我們也為自己打氣，讓努力被看見！這段時間護理界陸續接獲社會善心人士的物資捐贈，表達力挺之意，顯示這是一個正向的轉型，也是大家共同付出心血的結果。」



台北 101 大樓在 2020 年國際護理師節晚上於外牆點燈，感謝醫護人員。
圖片來源：台北 101 臉書資料照片(2020 年 5 月 12 日)

護理人員的未來-積極參與領導與決策

過往的護理人員在學校教育養成下，屬於服從性高、遵守紀律，卻鮮少有自己想法的群體，加上護理人員大多是女性，對政治的熱衷度與參與度較低，相對的也極少為自己爭取應有的權益，如此造就護理人員不受主管機關重視，有委屈時，大多選擇沉默。高理事長表示，「前幾年媒體報導醫療大崩壞，醫護人員大量退場，其實醫療崩壞是從護理開始，因為現今的醫療架構實際是護理人員在支撐，但護理人員失望時，選擇靜默或離開，都會造成醫療體系的失衡。」我們以為的「血汗醫院」，表面上是護理人員受苦，實際上卻是病人受害。

高理事長深有感慨，「時至今日，護理人員開始學習如何發聲，也意識到所有的政策都是政治的產物，既然不可能置身度外，如果要人家幫忙，就要學習參與。」高理事長提到護理界第一次參與政治是在 2008 年的總統大選，「為了突顯護理的角色，我們研擬相關政策送給推舉總統候選人的三個政黨(國民黨、民進黨和親民黨)。後來聽到有人認為護理界只提政策，全聯會有 14 萬會員，候選人辦造勢活動時卻不見參與，才迫使我們進一步思考需要轉變。」高理事長進一步說明，「過去護理界認為只要將病人照顧好，別人就會看到我的付出，但其實不然；各種權利都需要靠自己努力掙來，絕不會平白掉下來，這也是我從臺北市公會理事長到現在全聯會理事長，非常重視的部分-主動爭取自身權益」。

2020 年總統大選，全聯會會員也增加到 17 萬 5 千人，高理事長看到護理人員的大改變。「當時需要辦第一次護理界的造勢，起初我們非常緊張，因為護理界很難動員，以往連要動

員 100 個人都很困難，擔心過於冷清，我們先借一個可容納 500 人的場地，結果當天來了 700 多人，導致場內外大爆滿，那是護理界的改變，大家也知道再不積極一點就會被漠視。」高理事長表示很感動，因為擔任理事長的這些年，她積極把這個理念傳達給護理人員，也取得大家的信任，多數人認為這條路是對的並給予支持，她認為這很重要，如果大家沒共識，一個人很難達到這樣的盛況。



「109 年國際護師節聯合慶祝大會」以傳光儀式肯定護理人員在此次防疫過程中，盡心盡力、貢獻專業。

圖片來源：引自全聯會臉書資料照片(2020 年 8 月 11 日)

高理事長欣慰地表示「其實護理人員要的不多，只要給他一些，他甚至願意為你肝腦塗地，因此醫院投資護理人員是最值得的。」她說，在臺灣 33 萬醫事人力中，護理人員約 18 萬人，占了一半以上，但醫院主管很少站在護理人員的角度設想，卻會主動替醫院的營運打算。例如公職護理師在公家單位編制還是用護士，未能擴編師級、減掉士級，有高資低用情形，甚

至為了經營績效使用約聘人員，高理事長強調這些都需要積極改善。因為公立醫院肩負公共衛生政策的執行責任，應該要有合理的編制，而非以經營績效考量；又例如護理人員需要增加人手，以降低照顧病人的數量（護病比），但多數主管直接以醫院會增加成本為由予以否決，「大家可曾想過，如果護理人員因為疲憊而流動率提高，醫院就需要不斷進行新進人員訓練，這樣一來，護理部的人辛苦，醫院的隱形成本也會增加。」因此高理事長勉勵護理主管，應該為基層護理人員著想，不要只是站在醫院角度思考。

考試委員於109年12月2日拜訪全聯會及臺灣護理學會，進行業務座談，就護理師專技考試全面改採電腦化測驗、提升護理師專技人員考試試題品質與題庫數量、改善公立醫院護理人員公職及約用比例等議題共同討論。高理事長表示，全聯會勇於承擔更多責任，她期許護理界齊心合力，為護理和全民健康共同規劃新的紀元。

隨著電話聲的陸續響起，我們驚覺已耽誤高理事長行程，專訪比預期超出近1小時，卻仍感意猶未盡。謝過高理事長，走出醫院天色已暗，我們望著巨人般的醫學中心，想著裡面的人們或許正經歷著難忘的生命故事，幸好有醫護人員的照拂，我們心中默默感謝與祝福，希望在高理事長的領導下，守護全民健康的白衣天使，全聯會也能為他們的權益守護，護理界的未來一定會更好。

（採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、翁千惠，攝影者：翁千惠）