

## 研究資料

# A 県看護協会認定看護管理者教育課程セカンドレベル受講中に 看護師長が実践への活用に向けて振り返った内容

倉 岡 有美子

本研究の目的は、看護師長が、A 県看護協会認定看護管理者教育課程セカンドレベル（以下、セカンドレベル）受講中に実践への活用に向けて振り返った内容を明らかにすることである。研究方法は、看護師長13名に対して、セカンドレベルの各教科目の学習が修了したタイミングで計6回、実践への活用に向けて、学習した内容と自己の経験を振り返ることを目的にリフレクション・ペーパーの記述を求めた。合計61件のリフレクション・ペーパーの内容を質的記述的に分析した結果、【講義内容の要点と応用可能性】【講義内容を応用することへの困難さ】【自身の看護管理実践の弱点】の3つのカテゴリーを生成した。看護師長は、講義内容を自身の実践に応用すべく思考をめぐらせていた。一方で、講義内容によっては、看護師長は消化できず、実践に応用することに困難を感じていた。

キーワード：看護管理者，看護師長，認定看護管理者教育課程，セカンドレベル，振り返り，質的記述的研究

## I. 緒 言

わが国は、諸外国に類をみないスピードで高齢化が進み、2025年以降、国民の医療や介護の需要がさらに増加することが見込まれている。わが国の社会保障制度を持続可能にするために、看護管理者は、地域包括ケアにおける看護提供体制の構築や看護職の働き方改革など喫緊の難題を解決していかねばならない。そのために、看護管理者は、自身の看護管理能力を維持・開発し、創造的に組織を発展させていくことが期待されている。

看護管理者の「能力」に近い概念である「コンピテンシー」に着目し、概念分析を行った研究<sup>1)</sup>によると、看護管理者がコンピテンシーを発揮することの帰結として、「看護スタッフが提供するケアの質の向上」や「職務満足の向上」などが抽出された。

特に、各部署の責任者である看護師長は、組織運営の中心的人物といえ、看護師長に焦点を当てた能力開発の機会を充実させる必要があり、看護師長自身も望んでいる<sup>2)</sup>。

現在、看護師長の教育機会は、認定看護管理者教育課程セカンドレベル（以下、セカンドレベル）の受講が主体といえる<sup>3)</sup>。日本看護協会の認定看護管理者制度は、看護管理者の資質と看護の水準の維持及び向上に寄与することを目的とし、セカンドレベルは、認定看護管理者教育3課程（ファーストレベル、セカンドレベル、サードレベル）の中間に位置する。教科目は、ヘルスケアシステム論Ⅱ、組織管理論Ⅱ、人材管理Ⅱ、資源管理Ⅱ、質管理Ⅱ、統合実習Ⅱの6科目で構成され、学習時間数は180時間で、受講者は仕事をしながら数カ月かけて受講することが多い。学習内容は、日本看護協会の基準カリキュラムに則り、各機関で教授されている。セカンドレベルは、一度に多くの看護師長を対象とするこ

とができ、体系的な知識を効率的に教授できるという利点がある<sup>3)</sup>。一方で、研修で学習したことを職場で活用している受講者の割合は決して高くなく、研修修了後の職場内での活用について検討が必要であることが報告されている<sup>4)</sup>。具体的には、セカンドレベルの修了者を対象とした先行研究<sup>4)</sup>では、研修で学んだことを組織内で活用していると回答した割合は約66%にとどまり、特に、「人材育成能力」「情報収集・処理能力」「意思決定能力」について自己評価が低かった。

職場外の研修を受講した者が、学習したことを実践に十分役立てられていないという報告は、看護以外の業種でもみられる。ビジネスパーソンを対象とした研究では、研修で学んだ内容の約10~20%しか職場では実践されていない、と報告している<sup>5,6)</sup>。これについて、中原ら<sup>7)</sup>は、一般企業の研修の目的が、「学ぶこと」を通して「組織目標達成にポジティブな影響を与えること」であるにもかかわらず、「やりっぱなし」となっていると指摘し、「研修転移」の重要性を指摘している。研修転移とは、「研修で学んだことが、仕事の現場で一般化され役立てられ、かつその効果が持続されること」<sup>8)</sup>を指す。さらに、中原ら<sup>7)</sup>は、「転移とは、2つの状況（例：研修現場と仕事現場）の間をつなぎ、何か（例：研修で学習した内容）を運ぶこと」と解説し、研修転移を高めるためには、「学んだことを、運用する場所や状況にひたすら近づけていく努力が必要」と指摘している。この研修転移の考え方は、ビジネスパーソンを対象にした調査から発展してきたが、看護師長を対象とした研修においても同様に、重要であるといえる。

看護師長の研修転移を促す方法として、筆者は、Mintzberg<sup>9)</sup>が、営利企業やNPO法人の管理者のために開発したIMP（国際マネジメント実務修士課程）プログラムに着目した。このプログラムでは、参加者のこれまでの経験を引き出し、理論と個人的体験を結びつける方策を確立し、学習方法として講義後のリフレクション・ペーパーの記述と講師からのフィードバックを用いている。参加者は、職場内で、職場外での講義で学習した「題材の共有」「方法論の実践」「行動の変革」「新しい枠組みの提示」をしたことが報告されており、プログラムの効果として示されている。つまり、IMPプログラムでは、講義後のリフレクション・ペーパーの記述と講師か

らのフィードバックを用いることで、参加者が講義で学習したことを職場に戻って実践することが促されたといえる。これをふまえて、筆者は、看護師長が、セカンドレベルで学習したことを振り返り、実践に近づけることを促す手段として、IMPプログラムでの学習方法のうち、現実的に導入しやすく有用性が期待できるリフレクション・ペーパーに着目した。そして、IMPプログラムを参考に、研修を受講する看護師長が実践に向けて講義内容を振り返るツールとして、リフレクション・ペーパーを作成した。

本研究では、A県看護協会セカンドレベル受講中に看護師長が記述したリフレクション・ペーパーを分析することで、看護師長が、実践への活用に向けて振り返った内容を明らかにすることを目的とした。本研究によって、看護師長が、職場外の研修で学習したことを実践へ活用するための支援方法を検討すること、そして、セカンドレベルの学習をより効果的にすることに貢献できると考えた。

## II. 目 的

看護師長が、A県看護協会認定看護管理者教育課程セカンドレベル受講中に、実践への活用に向けて振り返った内容を明らかにすることである。

## III. 方 法

### A. 用語の定義

看護師長：医療機関において、看護部門の中間管理者の立場にある者を指す。医療機関によっては同等の職位で「看護科長」等の名称を用いる場合もあるが、本研究では「看護師長」を用いる。

リフレクション：実践への活用に向けた学習内容や自己の経験の振り返り、を指す。

### B. リフレクション・ペーパーの構成と記述のタイミングならびに回数

リフレクション・ペーパーは、Wordファイルを用いて、冒頭に「講義資料を読み返し、気づいたことを振り返り、課題文献や体験を思い返してください。学習内容があなた自身、あなたの仕事、あなたの組織に対してもつ意味を考察して、記述してください。単に事実を記すだけでなく、分析・解釈

し、学習したことと実体験を統合してみましょう」と示し、看護師長が、自由に記述できるようにした。

記述のタイミングは、セカンドレベル受講中の各教科目の学習が修了した時点とし、計6回とした。

### C. 研究デザイン

#### 質的記述的研究

### D. リクルート方法と研究対象

A 県看護協会の協力を得て、2019 年度認定看護管理者教育課程セカンドレベルの受講者に研究協力を依頼し、14 名の看護師長から同意を得た。継続参加が困難となり研究参加の同意撤回がなされた1名を除いた13名を本研究の対象とした。対象者が記述したりフレクシオン・ペーパー合計61件を分析対象とした。

### E. データ収集方法

セカンドレベル開講時に、研究者から研究対象者である看護師長にメールに添付する方法でリフレクシオン・ペーパーのフォーマットを送信した。各教科目修了後に、看護師長から研究者にメールに添付する方法で記述したりフレクシオン・ペーパーを送信してもらい研究者が保管した。看護師長がリフレクシオン・ペーパーを送信する際に、必要時パスワードを設定するよう依頼した。

### F. データ収集期間

2019 年9月～2020 年2月であった。

### G. 分析方法

提出されたりフレクシオン・ペーパーを、教科目ごとに分類した。その後、萱間<sup>10)</sup>の分析方法を参考に、次の手順で質的記述的に分析した。まず、看護師長が実践への活用に向けて振り返った内容に関する部分を抽出し要約してコード化した。次に、教科目の境を取り除き、各コードを比較検討し、類似した意味を持つものをまとめて抽象化したサブカテゴリー名をつけた。各サブカテゴリーを比較検討し、共通性を持つものをまとめて、さらに抽象化しカテゴリー化した。

カテゴリー化する過程で各サブカテゴリーに分類したコードは適切であったかと、各カテゴリーに分

類したサブカテゴリーは適切であったかについてデータとの整合性を確認した。

### H. 倫理的配慮

本研究は、日本赤十字九州国際看護大学研究倫理審査委員会の承認を受けて実施した(2018 年8月22日承認)。研究対象者に、研究参加の任意性と拒否・同意撤回の自由、研究参加による利益、不利益の軽減、個人情報とプライバシーの保護、研究目的に限ったデータの使用、データの保管と破棄、研究結果の公表について文書を用いて口頭で説明し、署名により研究参加の同意を得た。

A 県看護協会には、研究者から、受講者の中でプログラム参加に同意した者の氏名について伝えないことの上承を得た。また、セカンドレベルの各講師には、A 県看護協会の専任教員が、本研究の実施について説明し上承を得た。研究対象者には、リフレクシオン・ペーパーの記述については強制しないことを約束し、負担にならないように配慮した。

## IV. 結 果

### A. 研究対象者の属性

対象者13名の平均年齢は45.4±4.8歳、看護師長としての平均経験年数は4.5±3.9年、女性12名、男性1名であった。

### B. 看護師長が実践への活用に向けて振り返った内容

看護師長が実践への活用に向けて振り返った内容の分析結果を以下に示す(表1)。コードは183個であり、分析の結果、最終的に、【講義内容の要点と応用可能性】、【講義内容を応用することへの困難さ】、【自身の看護管理実践の弱点】の3カテゴリーを生成した。カテゴリーは【 】, サブカテゴリーは〔 〕, 参加者が記述した内容は「 」として示す。

#### 1. 【講義内容の要点と応用可能性】

看護師長は、セカンドレベルの講義や演習を想起し、〔一歩広い視野で自部署を捉える重要性〕や、〔分析ツールの使い方や重要性〕のように、講義内容の重要点を整理しつつかんでいた。さらに、〔自部署の分析や対策立案への講義内容の応用可能性〕とといったように、自部署での問題分析や対策立案に、

表1 看護師長が実践への活用に向けて振り返った内容

カテゴリー	サブカテゴリー	代表的なコード
講義内容の要点と応用可能性	一歩広い視野で自部署を捉える重要性	地域の中での自施設のあるべき姿を考えることが重要と気付く 自施設を取り巻く外部環境を意識していなかったことに気付く
	分析ツールの使い方や重要性	SWOT分析をあらためて理解し組織分析の重要性を再認識する 組織風土分析について分析方法と介入の仕方の要点をつかむ
	自部署の分析や対策立案への講義内容の応用可能性	学習した組織風土分析を自施設で活用する意欲をもつ 自施設の看護倫理の問題に気付き講義内容から改善策を模索する
講義内容を応用することへの困難さ	講義内容を実践に適用することへの戸惑い	ドナベディアンの評価の自部署での活用の仕方が分からない 部署の課題を成人学習理論にあてはめて考えたが自信がない
	分析ツールを用いた自部署の分析への自信のなさ	現状分析にどの分析ツールを用いるのが適切か分からない SWOT分析を用いた自部署の分析が難しく苦勞した
	自部署の問題への対策立案に関する不安全感	抽出した自部署の問題に具体的な対策を立てられず悩む 自身が立案した改善計画の評価指標に悩む
自身の看護管理実践の弱点	自部署の課題を捉えるうえでの客観性の不足	部署の問題を客観的にみられず自分の思いを先行させていたことに気付く 部署のあるべき姿を客観的に考えることが自己の課題と気付く
	部署運営に必要なデータ収集や分析の不十分さ	問題の本質を捉えるためのデータ収集・分析の不足に気付く 組織理念や看護部目標などにもとづく分析の不足に気付く
	部下への関わり方の未熟さ	部下に対するフィードバックや承認の不十分さに気付く 部下の動機づけに関する知識不足を実感する

学習したことを応用させようと模索していた。

「A先生の組織分析についての講義は、私自身が悩んでいた“職場風土をどのように調査するか”について、一つの解決方法になるのではないかと思った。現在、看護師・放射線技師・臨床工学技士にアンケートを配布し、調査している段階である。その結果を基に、自部署の多職種連携における課題を見出したいと考えている」

## 2. 【講義内容を応用することへの困難さ】

看護師長は、講義で学習した内容を実践に応用させようと試みたが、うまくいかず、解決できないまま困難感を抱いていた。具体的には、看護の質指標や成人学習理論などの「講義内容を実践に適用することへの戸惑い」を感じていた。また、演習や講師から課されたレポート作成時に、SWOT分析など講義で学習した「分析ツールを用いた自部署の分析への自信のなさ」や、「自部署の問題への対策立案に関する不安全感」を感じていた。

「(自部署の)倫理的問題の分析として、今回、SWOT分析を使ったのですが、この方法で問題分析することを難しく感じました。倫理的問題でもあるので、倫理4分画法などを用いたほうがより深めら

れるのかとも思いましたが、(自部署の問題は)事例ではないので使えないと思い使いませんでした。自部署の倫理的問題を分析する際、効果的な分析方法について知りたいです」

## 3. 【自身の看護管理実践の弱点】

看護師長は、セカンドレベル受講中に講師より課されたレポートの記述や自部署の改善計画の立案をする際に、「自部署の課題を捉えるうえでの客観性の不足」や「部署運営に必要なデータ収集や分析の不十分さ」に気付いていた。また、講義内容を想起して、自身の「部下への関わり方の未熟さ」に気付いていた。いずれも、学習した内容を自身のこれまでの経験に結びつけて考える中で見出した看護管理実践の不十分な点であり、改善点を見出していた。

「グループワークや講義の中で、(部署の)現状分析について学んだ。“今やっている事の何が問題か”という本質をとらえるためのデータ収集や分析が(自分には)不足していたことに気づいた。(部署の)あるべき姿があって、そこに近づくための課題を考えると、本当の問題は何か丁寧に考えることに取り組みたい」

## V. 考 察

### A. 看護師長が実践への活用に向けて振り返った内容の特徴

本研究では、セカンドレベル受講中に、看護師長が実践への活用に向けて振り返った内容として、【講義内容の要点と応用可能性】【講義内容を応用することへの困難さ】【自身の看護管理実践の弱点】の3カテゴリーを生成した。これまでのセカンドレベルの修了者を対象とした量的研究では、受講者が実践への活用に向けて振り返った具体的な内容については明らかにされてこなかった。そのため、本研究によって、新たな知見を得られたといえる。

まず、本研究の対象者が振り返った内容として、【講義内容の要点と応用可能性】があり、本研究の対象者は、講義内容を整理して自分の中に要点を落とし込み、実践への応用を模索していた。具体的には、自施設を取り巻く外部環境やその中の自施設のあるべき姿といった俯瞰的な視点や、組織分析ツールの使い方など、学習した中から重要と考えられることを取りあげ、それを自身の実践に活かそうと模索していた。中原ら<sup>7)</sup>は、研修転移の促進策として、受講者個人が、研修中に「研修で学んだことと、職場環境で似ている点を探す」という「類推する力」を発揮することの重要性を指摘している。本研究の対象者は、セカンドレベルの講義で学習した内容を、自身の実践に引き寄せて応用させようとしており、この類推する力を発揮していたと考える。

一方で、本研究の対象者が振り返った内容として、【講義内容を応用することへの困難さ】もあった。本研究の対象者は、セカンドレベルの各教科目修了後に講師から課せられるレポート作成や自部署の改善計画立案のプロセスで、[講義内容を実践に適用することへの戸惑い]、[分析ツールを用いた自部署の分析への自信のなさ]、[自部署の問題への対策立案に関する不全感]を感じており、いずれも、解決できないままであった。本研究の対象者にとって、セカンドレベルで学習した内容のうち、実践に適用することが困難な内容もあり、手ごたえを得られないまま受講を終えてしまったと考えられる。研修転移のプロセスモデルを提唱した Beldwin & Ford<sup>11)</sup>によると、研修のアウトプットとは、まず、「学習と保持」(研修で学んだことを、記憶やスキルとして保持する)であり、その先に、「一般化と維

持」(研修で学んだことが仕事の場面において適用され、かつ、効果が持続すること)があると指摘している。本研究によって、セカンドレベルを受講した看護師長が、実践に活用することに困難を感じた内容があったことが分かり、「学習と保持」から「一般化と維持」へ移行する過程でつまづいていたことが推察された。これは、セカンドレベルを受講した看護師長が、研修で学習した内容を実践で活かすうえで、障壁になっていると考える。

また、本研究の対象者が振り返った内容として、【自身の看護管理実践の弱点】があった。具体的には、部署の課題を客観的に捉えられていない、部署運営に必要なデータ収集や分析が不十分である、さらに、部下への関わり方の未熟さ、といった自分の弱点や改善すべき点に気付いていた。これらの結果を就任初期の看護師長の経験学習に着目した先行研究<sup>12)</sup>と比較する。先行研究<sup>12)</sup>では、看護師長は、挑戦的な課題に取り組み、失敗した経験から、自身の判断や行動に、「着眼すべきポイントのずれ」、「掘り下げた情報の収集不足」、「部下への任せ方の中途半端さ」などがあったと内省していた。先行研究では、看護師長は具体的な失敗体験から自身の弱点を分析し、本研究では、職場外での研修をきっかけに気付いていたことから、その契機は異なるものの、内容には共通性がみられた。このことから、看護師長は、部署の課題の客観的な把握、データ収集や分析、部下への効果的な関わり方を苦手とするといえる。さらに、セカンドレベルでの学習は、看護師長自身が苦手とすることに気づき、改善点を見出すうえで貴重な機会となっていることが示唆された。

### B. 看護師長が職場外で学習した内容を実践に結びつけるための方策

Mintzberg<sup>9)</sup>が開発した IMPM プログラムでは、参加者のこれまでの経験を引き出し、理論と個人的体験を結びつける方策として講義後のリフレクション・ペーパーの記述を用いていた。本研究でも、IMPM プログラムを参考に、実践への活用に向けて学習した内容を振り返るツールとしてリフレクション・ペーパーを用い、看護師長が、セカンドレベルの講義や演習で気付いたことを記入した。分析した結果、看護師長が振り返った内容として【講義内容の要点と応用可能性】や【自身の看護管理実践の弱点】が抽出され、看護師長にとって、リフレクシ

ン・ペーパーに記述するという方法は、研修で学習したことを職場での自身の実践に近づけて考察することを促進しうると考えた。つまり、「研修転移」<sup>7)</sup>の一部分を促進する手段になる可能性が示唆された。

一方で、看護師長が、【講義内容を応用することへの困難さ】を抱えていることも明らかとなり、現行のセカンドレベルの講義や演習では、学習内容を実践に結びつけることが難しい状況があることも示唆された。永谷<sup>13)</sup>は、一般企業のビジネスパーソン対象の研修において、受講者が研修後の目標設定を失敗する原因として、①問題抽出が甘い、②課題設定の誤り、③成果設定がない、ことを挙げ、これらを避けて「行動につながる正しい行動目標」を設定することが、その後の現場での実践の可能性を高める、としている。セカンドレベルでは、レポート作成や改善計画の立案が、受講者にとって、研修後の目標設定をする機会となっている。本研究でも、看護師長が、自部署の問題分析や対策立案に講義内容を応用させようと努力していたが、納得のいく目標設定や計画立案に至っていない様子がみられた。専任教員等が、受講者が困っていることに耳を傾け助言したり、受講者同士で話し合ったりする機会を増やし、各受講者が、研修後の目標設定と計画立案を完成できるよう支援する必要がある。このように、実践への活用を練るための演習時間を増やすためには、セカンドレベルで教授する内容を厳選し、講義時間を見直すことも必要となるだろう。また、教授する内容については、看護師長が苦手とする、部署の課題の客観的な把握、データ収集や分析、および、部下への効果的な関わり方について、さらに強化することが望まれる。

### C. 本研究の限界と今後の課題

本研究の対象者は、A県看護協会セカンドレベルという特定のカリキュラムを受講した看護師長であり、かつ、13名と限定されている。そのため、本研究の結果として示した、研究対象者が実践への活用に向けて振り返った内容の網羅性には限界がある。

今後の課題は、A県とは異なる教育機関でセカンドレベルを受講した者など本研究とは異なる属性の看護師長を対象とすることや、セカンドレベル受講中に実践への活用に向けて振り返ることが、看護師

長の看護管理実践に及ぼす影響を長期的に追跡するなど研究を進展させていく必要がある。

## VI. 結 論

A県看護協会認定看護管理者教育課程セカンドレベル受講中に看護師長が記述したりフレクション・ペーパーから看護師長が実践への活用に向けて振り返った内容を分析した。その結果、【講義内容の要点と応用可能性】【講義内容を応用することへの困難さ】【自身の看護管理実践の弱点】の3カテゴリーを生成した。

### COIに関する事項

本研究における開示すべきCOI状態はない。

### 謝 辞

本研究にご協力いただきました看護師長の皆様に心より感謝いたします。

なお、本研究は、JSPS 科研費19K10819の助成を受けて実施した。

### 文 献

- 1) 別府千恵, 看護管理者のコンピテンシーの概念分析, 日本看護管理学会誌, 23(1), 160-167, 2019
- 2) 吉川三枝子, 関根聡子, 高橋由紀, 他, 新任の中間看護管理者が認識する役割遂行上の困難と必要とする支援, 茨城県立医療大学紀要, 17, 1-9, 2012
- 3) 河野秀一, 今日の管理者教育—看護管理者教育の方法を考える, 看護展望, 39(3), 284-288, 2014
- 4) 菊池和子, 千葉一枝, 姉帯敏子, 他, 認定看護管理者セカンドレベル研修の評価 平成12年~平成16年度修了者への質問紙調査から, 日本看護学会論文集看護管理, 38, 9-11, 2008
- 5) Kontoghiorghes C, A systemic perspective of training transfer, Schneider K (Eds.), Transfer of Learning in Organizations, Springer, 65-79, 2014
- 6) Roussel JF, Learning transfer in organizations: An adaptive perspective centered on the learner and the development of self-regulation, Schneider K (Eds.), Transfer of Learning in Organizations, Springer, 45-64, 2014
- 7) 中原淳, 島村公俊, 鈴木英智佳, 他, 研修開発入門: 「研修転移」の理論と実践, ダイアモンド社(東京), 2018
- 8) 中原淳, 研修開発入門: 会社で教える 競争優位をつくる, ダイアモンド社(東京), 2014
- 9) Mintzberg H, Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, Berrett-Koehler Publishers (California), 2004 (池村千秋訳, MBAが会社を減らす: マネジャーの正しい育て方, 日経BP社(東京), 2006)
- 10) 萱間真美, 質的研究実践ノート—研究プロセスを進める clue とポイント, 医学書院(東京), 2007
- 11) Beldwin T, Ford JL, Transfer of training: A review and directions

for future research, *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105, 1988

- 12) 倉岡有美子, 「経験学習を基盤とした看護管理能力開発プログラム」に参加した就任初期の看護師長の経験学習の内容: 経験学習実行度の高かった上位10名の経験学習ノートの分析, *日本看護科学会誌*, 37, 364-373, 2017
- 13) 永谷研一, 人材育成担当者のための絶対に行動定着させる技術, *ProFuture* (東京), 2015

(令和2.7.28 受付, 令和3.2.4 採用)

連絡先: 〒811-4157 福岡県宗像市アスティ 1-1  
日本赤十字九州国際看護大学  
倉岡 有美子  
E-mail: y-kuraoka@jrckicn.ac.jp

## Reflections by nurse managers attending a training course for nurse managers: Applications in practice

Yumiko Kuraoka

The paper aims to reveal the reflections made by nurse managers after attending a second-level training program for nurse managers certified by the Prefectural Nursing Association in terms of how they would apply their learning in practice. Thirteen nurse managers were asked to compose reflection papers to reflect upon what they had learnt during the training program and their personal experiences in terms of applying their learnings practically. This reflection was conducted six times after the nurse managers completed their second-level training in each subject. A total of 61 papers were gathered and a qualitative narrative analysis was performed identifying 3 emergent categories: key learning points from the training and their applicability, difficulty in applying learnings to actual practice, and personal failures in the practice of nursing management. The nurse managers shared their thoughts and perceptions about the applicability of what they had learned in the courses to actual practice. However, there were some contents introduced in the training course that they were unable to fully grasp and found difficult to apply practically.

Key words : nurse administrator / nurse managers / training course for certified nursing managers  
/ second-level / reflections / qualitative narrative research