

人物專訪

司法官學院柯麗鈴前院長

受訪人：柯麗鈴 前院長

訪談人：李明蓉 導師

陳欣湑 導師

編輯：李明蓉 導師

問：院長好，您在大約 30 多年前進入當時的司法官訓練所受訓，之後大概在 20 多年前回來訓練所擔任訓導組組長，接著在 3 年多前接任司法官學院院長，在三個階段各有不同的身分，您認為昨日的司法官訓練所跟今日的司法官學院，在司法人員的培育上，有沒有什麼重要的變革或是里程碑？

答：我覺得最大的改變當然是管理，也就是培訓的方式，在我受訓的年代，管理上非常的嚴格，像大家都知道的，除了穿制服之外，早上一大早就要起來做操、讀訓，在所內住宿晚上 10 點就要關燈，還有內務檢查，要摺被子、收好東西之類的，被子要摺得很整齊像豆腐，這個男同學比較厲害，會摺得很漂亮，管理得比大學宿舍還嚴格，可以說是一種較軍事化的管

理。

這幾十年來隨著時代的推演，在歷任所長和院長的帶領下，管理的寬嚴程度漸漸改變，從訓練轉變成培育的觀念，這我也非常同意，我真的覺得你要當司法官，本來就應該能自律自重、自動自發，有能力拿捏待人處世的分寸，知道怎麼把握訓練期間充實自己，這應該是不需要依靠外力的管理措施的。到我上任時，其實很多措施都已經開放了，包括住宿、門禁，我只是把最後的學習心得撰寫、家訪等制度作微調。這兩個制度的立意其實都是好的，像是家訪的目的是要幫助學員早一點了解進入學院後的情況，我們是不清楚早期的家訪是否含有身家調查的意味在，但近年來就我所知，家訪得到的資訊，其實僅作為



導師輔導學員的參考而已，最重要的是讓學員跟他的家人知道進來學院後的生活會是什麼樣子，所以我記得當時在檢討要不要繼續做家訪的時候，學院有對學員做了一個無記名的意見調查，這時學員們剛進來、也剛經歷過家訪，詢問他們覺得家訪這個措施對他們有沒有好處、要不要維持，大部分學員都認為是有幫助的，所以我們才改成自願，由學員自己決定要不要接受家訪，形式、地點也都可以跟導師討論後決定，如果學員覺得在家裡不方便，也可以選擇在別的地方進行。

至於第一階段的學習心得撰寫，也就是俗稱的週記，其實一開始導師還是希望保留，學員有寫學習心得的話，對導師的輔導工作是有幫助的，例如學員提到跟其他學員相處有什麼樣的問題、或者是功課上哪一科怎麼樣，他們會寫在週記上，導師就可以知道，但當時我們討論覺得既然我們大部分的管理措施都已經開放，剩下這個週記還是一直遭到詬病，雖然我們稱呼它叫學習心得，但外面的人還是講這個就是寫週記，所以我們後來還是決定調整，在第一階段不強制要求學員寫學習心得，導師在輔導上就要採取其他的替代方式來了解學員，

當然會比較辛苦，但這樣對學員來講應該能適度減輕壓力，畢竟剛進來要適應環境、功課也很重，所以我們調整成不強制寫學習心得，但如果學員願意寫、願意藉此跟導師互動，那也很好，反正我們對於學員寫的內容也沒有要求。整體來說，我覺得就是讓學員在開放的環境中學習自治、自律、自重。

在課程的安排上，我記得在我司法官 23 期受訓的前後，當時的課程有些會跟學校的課程重複，有些課也是請學校的教授來所裡上課，學院這十幾年來就把跟學校重複的課程拿掉，放更大的比重在實務面的課。不過有一點我一直在思考、也覺得可以再努力的是每天上課的時長是否一定要 8 小時，我們也參訪過國外的學院、培訓機構，從實質的學習效率來看，8 小時這樣的課程安排，是否可以再檢討、減少一些時數，以增進學習效率？不過這當然牽涉到教務組的課程規劃，以及講座的時間安排，因為配合講座來授課的時間，以 2 小時作為基本單位會比較方便，所以到目前為止要去變動還是有困難，不過我發覺教務組在排課上已經盡量避免一天 8 小時都是硬課的情形，會去作一些調配。

另外我們這幾年到一些國家參訪，可以發現國外也有一個趨勢是希望讓實務教育可以跟大學教育接軌，目前學院也跟國內三所大學法律學院合作開設實務課程，雖然很受學生歡迎，但畢竟能修課的人數還是偏少，如果能讓大學的法學教授也了解學院這邊的教育訓練內容，可以帶到他們在大學的課程上，或許對於我們學員進來後在實務的銜接上也會有幫助。同時我們也有考慮再多跟其他大學法律學院合開實務課程，但實務界有沒有辦法提供足夠的授課講座，特別是目前的實務講座都很忙，通常除了本身的職務外，還有在學院一些訓練班（如檢察事務官班、其他在職班等）擔任講座，所以是否還能擠出人力再到其他大學開設實務課程，還需要再評估。雖然有人力上的困難，但我們還是希望能讓在校學生們可以提前了解司法實務工作的業務內容、工作方式，另外一個可以考慮的方式是提供院檢機關實習。

問：從近期的司法新聞可知，適格的司法官不僅只具備法律專業知識即可，還需要有其他方面的特質，從培養司法官的角度，您認為在培養訓練的過程中，要如何兼顧法律的專業知識和人文素養的養成？

答：我認為在倫理的部分，還是先回到考試制度的討論，是否能在考試過程中過濾掉一些不適合進入司法官行業的人，我們現在看到有一些出狀況的人，其實真的就是個性的問題。像比利時也是採考試制度，但依上次比利時司法官學院院長的介紹，好像他們有引進一些心理測驗，我們不知道那個心理測驗的細節，是否有辦法篩選出來哪些人適合擔任司法官，畢竟心理測驗也是一門專業，在篩選這部分能發揮多少作用又是另一個問題。目前不少國家採行的取材方式類似多合一制度，比如日本是採三合一即法官、檢察官、律師，我們新制草案是採四合一，多了法制人員，這樣的取材制度是大家通過一個考試、再經過一段期間的訓練後，再分批擔任法官、檢察官、律師或其他法律專業人員，採行這類制度的國家，因為先培訓再分流，有一段培訓的過程，學員有機會藉此了解不同職業的特性，再依照自己的個性或興趣來作決定，比如學員覺得自己的個性較活潑，而司法官相對保守的職業性格以及高度的倫理道德要求可能較不適合自己，所以決定當律師，生活型態可能較多采多姿，因為社會對法官和檢察官的期待很高，認為法官和檢察官應該是要沉穩、穩重的形象，如果一個學員好



不容易通過考試進來後才發現這個行業怎麼這麼保守、我不喜歡，但還是得硬著頭皮撐下去，所以回到考試制度的變革，如果採取先考試再分流的制度，它的好處是可以讓學員經歷三種或更多不同職業的工作內容，更有機會思考自己適合哪一種工作，對於培訓單位而言，也比較有機會觀察這些學員的個性、特質是否適合擔任法官，如果認為不太適合，可能就會反映在後續的申請或遴選結果上。

在目前的考試制度下，我們在培育期間不斷地教育學員們司法倫理的觀念，也舉了很多實際例子幫助學員們理解，但說實在，當真正碰到一些抉擇、誘惑的時候，我覺得還是回歸到人的個性，像學院歷年的法官班，有很多位讓我很感動也很佩服的學長，他們有的第一個共通特性就是正直，再來就是主動負責，他們對於工作不是應付的態度，而是體認到司法必須解決紛爭的重要性，所以他們是由衷地要把事情做好，他們其實大都有家庭要照顧，也面臨如何兼顧工作與家庭的掙扎，我覺得這不是訓練過程當中可以培育的，而是一個人的自覺、對這個工作的責任感。所以我常常說如果學員自己不想改變，學院是沒辦法靠培育去改變他的，學院只能

在這個階段提供給學員很多不同的資源、觀點給學員參考，但學員自己要怎麼抉擇、取捨，還是取決於學員自己。我們作為學院，培育責任當然很重大，外界看到學員出什麼問題，第一個反應往往是問學院怎麼教的，但依我的觀察，我覺得一個人的個性是挺關鍵的。個性的改變只能靠自己。假設一個人的心常常處在那種看這個不順眼、抱怨這、抱怨那、對人沒辦法同理、習慣我行我素、跟別人相處很多問題、沒辦法吃點小虧、或是什麼都要爭到，這樣的個性將來分發後辦理案件，我也會有點擔心是不是不能對當事人有多點同理、會不會太過主觀以至於無法釐清真相，會不會只考慮到自己而責任感不足，甚至在面對誘惑時就被帶走了。所以我常鼓勵學員們要從心出發，持續自我成長，學習管理自己的情緒，照顧好自己的身心，要不然你可能在跟家人、同事的相處都遇到問題或碰到困難，何況我們要面對這麼複雜的司法的當事人、裡面很多社會的各種場面，有很講理的、也有不太講理的，有很好溝通、也有不好溝通的，自己如果心裡沒有一個引導，可能就會迷失了。

問：請問院長公務繁忙之餘，私底下有什

麼興趣或嗜好？這些興趣或嗜好對於您的檢察官生涯有什麼幫助嗎？

答：最早對我有幫助的應該是泡茶吧，我實習、分發後第一站是在嘉義，那邊很多同仁，不只檢察官，還有法警，有很多人是泡茶高手，比如說在內勤等候的時候閒聊，就請教他們怎麼泡茶，我還記得他們是用聞香杯，現在回想起來，其實泡茶用聞香杯時就是在做深呼吸，我們現在學習很多放鬆的方法，其實都離不開深呼吸，像現在講的正念（mindfulness）、冥想（meditation）很多都是從呼吸著手，泡茶聞香的時候其實就是一種深呼吸，透過聞香、深呼吸讓自己沉靜下來，當然喝茶也有提神效果，所以直到現在我自己週末最大的享受就是早上起來做完家事，洗衣服、擦地板等等平常上班沒時間做的，家事做完以後就在茶桌上泡一壺茶，我覺得最能穩定我的心情。

另外還有音樂，我覺得音樂對我的幫助也很大，有人問我喜歡什麼樣的音樂，我常回答說看心情，還有看我當時要做什麼，有的音樂像頌鉢很沉靜，讓你覺得單純到沒辦法做什麼、想什麼，心也就自然而然靜下來了，有的像是搖滾樂我也可以聽，很提神

其實泡茶跟音樂都可以吸引我們的注意力，當我們專注在泡茶或音樂上，就達到轉念的效果，要不然有時候我們會被案子或是生活瑣事纏住，所以建議學員們都要有一個可以讓自己專注在當下的嗜好。音樂有時候也可以當背景，像一些白噪音，也有一些類型的音樂要當辦公時的背景音就比較不適合，可以多去探索嘗試，反正現在找音樂方便的不得了，透過 APP 或 Youtube，網路上什麼音樂都有，有一些是自然或環境的聲音，像是海浪、瀑布、下雨、岩漿、鯨豚、風聲、壁爐燃燒聲等等，這類型的聲音可以讓你在冥想時平靜下來。我常常說你不用投資百萬音響，但可以投資一個比較好的耳機，非常講究的人，音響擺的位置角度都有講究，聽起來如同身歷其境，我沒有講究到這種程度，像泡茶我也是隨興，有些人喜歡去學習茶道，很有儀式感，那也很好。

現在的嗜好還要再追加一項：運動。我以前年輕的時候比較疏忽，現在我比較有保健的觀念，你縱使沒辦法運動、或沒辦法做有強度的運動，你起碼要走路、散步、伸展。我曾聽到一個 Podcast，有一位醫生跟他的病人說：你一個禮拜去健身房三次，你做



得到嗎？病人回答說 OK 沒問題，下次回診時，病人就有點不好意思說我太忙了，醫生就跟病人分享說：我理解大家都很忙，那你可不可以答應我每天在廚房就用 5 分鐘做一些深蹲、簡單的運動，結果病人下次回診時，很高興地跟醫生分享說我都做到了，而且不只 5 分鐘，每天 10 分鐘，這就有點像一本暢銷書《原子習慣》說的，我們從細微的改變開始累積，除非你本來就是運動愛好者，像我做超慢跑，我發覺我如果計時 10 分鐘，我就會漸漸煩起來，我就改成先計時 5 分鐘，等完成後再繼續計時 5 分鐘，心理感覺真的會不一樣。我們坐著辦公的時間長，真的要鍛鍊自己的肌力，現在很多機關都有幫檢察官跟法官買升降桌來用，我覺得這是很好的，避免我們坐一整天。

現在很多學員都有運動習慣，我覺得很棒，運動也是很好的紓壓方式，有些運動是你可以邊動邊想事情，有些就是需要專注在運動上面，其實我們讓自己休息的一個很大的挑戰是要怎麼樣讓自己轉個不停的腦袋停下來。現在對我個人很重要的還有一點是需要獨處，再忙都還是每天要給自己一點獨處的時間，在獨處時間裡專心地跟自己相處，觀照自己。我記

得以前照顧小孩，等小孩睡著後我雖然很累可是捨不得睡，想說終於有自己的時間，可以靜一靜了。

另外，我覺得我們身處這個時代所面對的一個挑戰是手機，因為我們很忙，要兼顧工作跟家庭，學員也很常問該如何取得平衡，這都需要時間管理，畢竟我們上班每天能運用的時間就是那些，自己要怎麼樣去安排，工作效率是關鍵。但這個議題受到手機很大的挑戰，我之前聽一個 Podcast 主持人講到他為了要跟自己的小孩保持聯繫，所以加入社群媒體成為小孩的好友，但後來發覺他在 APP 上面瀏覽的根本不是他小孩 PO 的內容，而是演算法一直推送給他的東西，那個主持人認為這不是我們的錯，而是設計者有意造成的，因為它的技術、設計就是要讓你多用它，幫助他們取得大數據，透過你的使用行為讓你成為它賺錢的工具，所以這也提醒我們手機的使用，到底手機是我們的工具、還是我們反而變成手機的工具，我們要把掌控權拿回來，這是我們應該思考的。

我聽完那個 Podcast 後，我覺得也講到我使用手機的問題，有時我們可能想睡覺了，睡前滑一下手機，不小心

就滑很久，一個小時就不見了，就想說我到底在滑什麼，像最近我有種多肉植物，我滑了一些關於多肉植物的內容後，演算法就常常推給我多肉植物的東西，我是學了不少多肉植物的知識，但這些不是在我預計要花的時間內，或是像我滑了關於旅遊的內容，相關的資訊就一直出來，因為它的設計就是要吸引你，所以現在的人在時間管理上又比以前沒有手機用的人多了一個挑戰，畢竟，滑手機是一個又方便又吸引人的紓壓方式。

問：學院今年 70 歲了，對於學院未來的發展，院長有沒有什麼期許或者建議，希望未來的司法官學院能達成什麼樣的願景？

答：這個會牽涉到法律專業人員的選才制度，不管是三合一或四合一，要怎麼配合、變動，當然考試的好處是公平，但在適才適所方面，考試的確有它的侷限。目前制度怎麼走還充滿不確定性，因為先前的草案已經退回考試院檢討中，看現在立法院的狀況，短期內不太可能會有進展，這會牽涉到整個制度的變革，我們學院近年來也考察了不同國家的做法，所以其實都還是可以預作準備。

另外就是教學，我們現在生活的管理幾乎都已經開放了，學員壓力大的部分大概是在上課這部分。在教學上，我們的講座都是實務界的翹楚，都非常認真用心，但學員吸收的程度不一定都很理想，這可能跟教學方式有關，或許需要多一些互動，雖然我們有建議講座採取互動式教學，但每位講座教學風格不同，且因為我們是大班制，大部分講座還是偏向講授式的教學，當然我們去國外參訪也看過他們雖然是大班制，但也有大型的圓桌教室，方便互動，所以能用哪些方法促進講座跟學員間的互動，我覺得是可以繼續努力的方向。

學院也可以再思考能給講座什麼樣的幫助，像是講義的編寫，以日本司法研修所為例，他們會提供講義給講座當成教學的基礎，講座教學的重心就比較能放在跟學員的現場互動，這些講義也有示範的功能，有助於讓不同的講座有機會了解教學的方向，不過日本司法研修所的講座是專任，較能持續性地致力於每年講義的研修。

我自己也當過 51 期、52 期的講座，我覺得要自己重新準備一套講義其實要花不少時間與心力，所以如果有一些基本的教學卷宗，像是法官學院



出版的實務教材，用實際案卷去識別化並改寫後，作為基本教材，或是學習一些教授的做法，給 AI 一些指令，要求 AI 幫忙設計教材案例，學院或許可以朝這個方向思考作為起步。

去年學院參加 IOJT 年會，有一場議程中有提到要不要提供一些課程來協助老師們，因為各國的司法官培訓機構授課者大部分也都是非常優秀的司法官，但未必熟悉教學，所以有這樣的議題，也就是說提供一些課程讓老師來學習好的教學方法，我覺得這個做法的立意很好，所以要怎麼協

助講座促進教學的互動，提升學員的參與感，我覺得這方面還可以再努力。

另外，教學內容廣度的增加、培養國際觀，也是學院近幾年來持續努力的目標，有些學員可能會覺得上一些法律專業外的的課程對他們將來當司法官沒有用，這就看我們能否從課程安排上儘力去克服，看能不能找到適當的人來和學員分享，講授方式與題材足以吸引學員的關注。為了培育宏觀的司法官，從長遠來看，還是值得繼續耕耘。