



---

Vážené členky a vážení členové akademické obce naší fakulty, milé kolegyně a milí kolegové,

brzy uplyne čtvrtstoletí od okamžiku, kdy jsem poprvé vstoupil do budovy naší fakulty – a už ji neopustil. Fakultu jsem postupně poznal jako student, doktorand, odborný asistent, proděkan, docent a vedoucí katedry a vždycky ji měl a stále mám moc rád. Vidím v ní především společenství lidí – učitelů, studentů i dalších kolegů (a samozřejmě také učitelek, studentek a dalších kolegyň, které mi snad odpustí používání generického maskulina), nikoliv pouze instituci. Vážím si toho, že tu mohu působit, těší mne to a naplňuje, a snažím se přispívat k tomu, aby byla fakulta co nejlepší. A právě to mne přimělo se ucházet o pozici děkana. Cítím přitom povinnost přiznat, že jsem toto rozhodnutí dlouho zvažoval, protože jsem si – i na základě toho, že jsem měl v posledních čtyřech letech příležitost to pozorovat vcelku zblízka – dobře vědom toho, že jde o pozici náročnou, obtížnou a do značné míry nevděčnou a nezáviděníhodnou. Tím, co nakonec rozhodlo, je **přesvědčení, že i když se fakulta během mých 25 let obrovským způsobem zlepšila, je zde nejen příležitost, ale i potřeba k razantnímu skoku vpřed. Rád bych vám nabídl nejen svou vizi, kam máme pokračovat, ale také energii a odvahu k jejímu naplnění.** Je možné, že se má vize ukáže jako příliš odvážná a nezíská podporu; v tom případě se budu i nadále rád snažit přispívat k rozvoji a zlepšování fakulty z místa, kde právě budu, resp. kam až ze své pozice dosáhnu. Děkan však dosáhne dál, a proto jsem se rozhodl kandidovat.

Přestože mám fakultu rád a věřím, že většina členů akademické obce to cítí stejně, současně vnímám, že řada lidí – studentů, učitelů i dalších zaměstnanců – pocítuje jistou frustraci. Pokud jde o studenty, svědčí o tom výsledky každoročního šetření, které rektorát provádí mezi čerstvými absolventy a ze kterého v porovnání s ostatními fakultami UK vycházíme mezi nejhoršími, ne-li úplně nejhůř. Výhrady se týkají zejména podoby zkoušek a obsahu studia, které se podle nich zaměřuje víc na memorování velkého množství faktů, než na jejich kritické hodnocení či aplikaci. Učitelé – nebo přinejmenším velká většina z nás – přitom mají pocit, že dělají opravdu hodně, snaží se ze všech sil, a nechápou – nechápeme – proč to studenti neocení. Leckdo z učitelů má navíc oprávněný pocit, že se v posledních letech udála řada změn, které směřovaly ke zlepšování studia, ve prospěch studentů, a tím spíš obtížně chápou, proč i nadále ze strany studentů přetrvává tlak a nespokojenost.

Myslím, že určitá část tohoto nedorozumění jde na vrub toho, že spolu dostatečně nemluvíme: nejen studenti s učiteli a učitelé se studenty, ale i vedení fakulty s akademickou obcí. Klíč k vzájemnému pochopení ovšem překvapivě může nabídnout i prostá matematika. Řekněme, že máme 95 % učitelů, tedy zcela drtivou většinu (190 z 200), kteří ke svému poslání přistupují odpovědně a ke studentům se chovají férově. Z jejich perspektivy, a to i při pohledu na jejich blízké okolí, se logicky vztah fakulty ke studentům jeví skvěle. Pokud ovšem student v průběhu svého studia narazí přinejmenším na 40 různých učitelů, má 87% pravděpodobnost, že alespoň jednou narazí na někoho ze zbývajících 5 procent. **Jeden negativní zážitek pak přemáže spoustu pozitivních. Po mém soudu je proto třeba se důsledně věnovat i zdánlivě drobným a okrajovým problémům, protože jejich vyřešení může přinést zásadní zlepšení pro celkový obraz fakulty.**

Značný díl frustrace na straně učitelů a zaměstnanců je spojen i s nedostatečným finančním oceněním. Mzdy na fakultě nejsou jen nesrovnatelně nižší než v ostatních právnických profesích, ale v posledních letech už dokonce zaostávají i za mzdami na středních školách. Je zcela pochopitelné, že za těchto okolností velká část učitelů hledá i jiné zdroje obživy, což omezuje jejich časovou i mentální kapacitu, kterou dokáží věnovat fakultě. Naštěstí stále máme nadšence a srdcaře, na kterých fakulta stojí; jedeme však na „kyslíkový dluh“. **Takový stav není udržitelný: chceme-li budovat kvalitní fakultu, potřebujeme kvalitní a zapálené lidi, které musíme důstojně zaplatit.**

Předtím, než se budu věnovat dílčím cílům v jednotlivých oblastech, bych proto rád vymezil své hlavní čtyři programové priority:

- 1. Chci fakultu přátelskou, kde panují dobré vztahy, kde se lidé – učitelé a ostatní zaměstnanci i studenti – k sobě za všech okolností chovají slušně a kde nikdo na nikoho nezvyšuje hlas ani nikoho neponižuje.**
- 2. Chci fakultu, která dbá na to, aby získávala, vychovávala a udržela ty nejlepší lidi. Dobrou fakultu nelze dělat bez dobrých a motivovaných učitelů, studentů a dalších zaměstnanců.**
- 3. Chci fakultu, která oceňuje práci svých lidí, a to i důstojným finančním ohodnocením, a zároveň od nich chce ty nejlepší výkony. Fakultu, která s učiteli, studenty i dalšími kolegy komunikuje, aby každý chápal, kam směřuje, a rozuměl přijímaným rozhodnutím.**
- 4. Chci fakultu, na kterou můžeme být pyšní a ke které se rádi hlásíme. Fakultu, která je sice hrdá na to, že je nejstarší právníckou fakultou severně od Alp a východně od Rýna a navíc sídlí v Praze, ale svou prestiž čerpá především z toho, že je opravdu dobrá, a to nejen v českém, ale i v evropském kontextu.**

Budu-li zvolen děkanem, zavazuji se ze všech sil sloužit k naplnění těchto cílů.

V Praze dne 4. října 2021

Marek Antoš

## 1. FAKULTA = SPOLEČENSTVÍ UČITELŮ, STUDENTŮ A DALŠÍCH KOLEGŮ

Nedávno jsme prošli procesem vytváření strategického plánu na roky 2021–2025, během něhož jsme měli mj. za úkol formulovat naši vizi. A při jejím vytváření se objevila poměrně rozsáhlá polemika o tom, zda je na místě chtít, aby byla naše fakulta „přátelská“, nebo zda bychom měli chtít jen fakultu férovou a korektní, zatímco přátelství patří do soukromé sféry každého z nás. **Prosazoval jsem fakultu přátelskou a jsem rád, že tato varianta nakonec zvítězila. Férovost a korektnost jsou důležité hodnoty, ale cítím, že fakulta potřebuje víc.** Jsme fakulta velká, se spoustou studentů i učitelů, což může vést k pocitu anonymity a odcizení, jež se neprojevuje jen ve vztahu mezi studenty, učiteli a dalšími zaměstnanci, ale i uvnitř těchto skupin. Snad k tomu trochu přispívá i naše sice krásná, ale přece jen trochu monumentální budova. Za důležitý úkol proto považuji aktivně podporovat nejrůznější aktivity, které tyto vnitřní bariéry narušují: úvodní seznamovací kurzy, Noc fakulty, spolkové akce, výjezdní semináře apod.

Série několika nešťastných událostí, ke kterým došlo v posledních letech, navíc přispěla k prohloubení příkopů mezi učitelskou a studentskou částí akademické obce. Vrcholkem ledovce je jednání akademického senátu, kde byla řada důležitých rozhodnutí přijata v hlasováních, ve kterých se proti sobě postavily dvě zcela jasně vyrýsované skupiny učitelů a studentů. Nepovažuji to za správné, a to i z hlediska celkové atmosféry na fakultě, protože to vytváří zbytečný obraz konfliktu. **Řešení vidím v tom, že o významných rozhodnutích budeme předem diskutovat, a to nejen se studenty (a studentskou kurií senátu), ale i s učiteli (a učitelskou kurií senátu), aby bylo možné zohlednit různé pohledy na věc a ještě před formálním přijetím či předložením do senátu nalézt kompromisní řešení.** Jsou jistě otázky, u kterých se pohledy učitelů a studentů mohou střetnout, ale neměla by to být standardní metoda práce a osud rozhodnutí by neměl záviset na tom, kdo má zrovna v místnosti většinu. **Víc spolu mluvit, to je způsob, jak překlenout rozdíly.**

Chci fakultu přátelskou, kde panují dobré vztahy a kde se lidé k sobě za všech okolností chovají slušně. Ze zkušeností minulých měsíců vyplývá, že je třeba, aby byly dostupné způsoby, jak upozornit na situace, kdy tomu tak není. Fakulta je ze své podstaty prostředím, kde existují hierarchické vztahy, a to jak mezi učiteli a studenty, tak uvnitř učitelské (resp. zaměstnanecké) části. **O to důležitější je mít fungující mechanismy, jak řešit případné problémy,** které mohou mít nejrůznější podobu: nevhodné či znevažující chování, sexuální obtěžování, bossing apod. Je třeba se zabývat také vnitřním prostředím na jednotlivých katedrách, které by mělo dávat všem učitelům prostor pro jejich svobodný akademický rozvoj. Jsem pro zavedení pozice fakultních ombudsmanů, tedy více než jen jednoho, a to i z řad osob nepracujících na fakultě, aby si v případě potřeby každý mohl vybrat takového, ke kterému má největší důvěru. Samotné zřízení této pozice však nestačí, je současně třeba nastavit postupy, jak s případnými podněty naložit. Hledání optimálního řešení nepovažuji jen za úkol děkana, významnou roli by v této věci měl mít i akademický senát coby nejrepresentativnější orgán fakulty. Věřím však v důležitost slušného chování a jako děkan bych dal jasně najevo, že u mne kdykoliv najde záštitu každý, kdo se na fakultě setká s opakem. Považuji za nezbytné, aby každý člen akademické obce, student nebo učitel, měl možnost si vyžádat setkání s děkanem mezi čtyřma očima a se zachováním naprosté důvěrnosti toho, co bude řečeno. To nemá nahradit ostatní způsoby řešení problémů, ale má to být určitá záchranná brzda, aby se nikdo z fakulty neocitl v situaci, kdy bude mít pocit, že se nemá na koho obrátit.

Cítím také potřebu **posílit vnitřní komunikaci,** a to oběma směry. Věřím, že když nás má těšit naše práce či studium, musíme chápat, kam jdeme. A i když nemusíme vždy souhlasit s každým rozhodnutím, které je přijato, dokážeme se s ním smířit, pokud chápeme důvody, které k němu vedly. V roli děkana bych proto chtěl často komunikovat se všemi kolegy na fakultě, formou „pastýřských listů“ i pravidelných setkání s akademickou obcí. Zároveň je třeba najít další způsoby, jak systematicky získávat zpětnou vazbu a jak na ni reagovat, aby bylo zřejmé, že má smysl podněty k práci fakulty dávat. Po vzoru studentského hodnocení výuky bych rád zavedl také pravidelnou učitelskou, resp. zaměstnaneckou anketu. Hlas učitelů a dalších

zaměstnanců, stejně jako studentů, by měl být ve vedení fakulty slyšet a všichni kolegové by také měli vědět, že slyšet je.

**Fakulta má být místo, kde je nám spolu dobře, kde dokážeme zvládnout i obtížné situace a kam se i po skončení studia absolventi rádi vrací.** To je základ, na kterém musíme společně pracovat, protože bez dobrých vztahů se nám nic dalšího nepodaří.

## **2. MAGISTERSKÉ STUDIUM**

Cílem studia práva není a nemá být, aby se student naučil nazpaměť právní řád či jeho podstatné části, nýbrž aby pochopil jeho systém a terminologii, aby se naučil číst a chápat složité texty, vyvozovat z nich abstraktní závěry, aplikovat je na konkrétní případy a písemně i ústně prezentovat své argumenty. Bez znalostí to pochopitelně nejde, neméně důležité jsou ale i právní dovednosti. **Je proto nezbytné pokračovat v trendu posledních let, jehož odrazem je i nedávno zavedený nový studijní program, a přizpůsobit výuku povinných předmětů tak, aby vedla k osvojení znalostí i dovedností.**

Stejným směrem by se měla vyvíjet i podoba zkoušení. Osobně jsem přívržencem písemných zkoušek (zejména v podobě esejů a řešení hypotetických případů), které po mém soudu nabízejí nejen vyšší míru objektivitu, ale také umožňují získat plastičtější obrázek o znalostech a schopnostech studenta, než jaký poskytuje ústní zkouška v omezeném čase. Za ještě lepší přitom považuji, pokud se v závěrečném hodnocení vedle písemné části odráží i hodnocení průběžné práce v seminářích během celého semestru (psaní úkolů, účast v diskusích apod.). Respektuji, že plošné zavedení takového modelu zkoušení zatím patrně nemá většinovou podporu, a to nejen mezi učiteli, ale ani mezi studenty. **Rád bych ovšem podporoval další diskuse o rozšíření písemných zkoušek, přičemž za účinnou podporu považuji zejména edukaci o možných přístupech k písemnému zkoušení a sdílení dobré praxe, jak vytvářet jejich zadání.** Inspirací mohou být nejen zkušenosti z jiných fakult v ČR i v zahraničí, ale i zkušenosti kolegů z některých kateder naší fakulty, které písemné zkoušení používají.

Ani v případě ústních zkoušek ovšem nelze rezignovat na principy spravedlnosti a rovnosti, které by měly být všem právníkům svaté. O tom, jak student uspěje u zkoušky, musí rozhodovat jeho schopnosti a znalosti, nikoliv náhoda, která ho zavede ke konkrétnímu zkoušejícímu. **Je proto třeba pravidelně vyhodnocovat statistiky zkoušení a objeví-li se významná odchylka v přístupu mezi zkoušejícími stejného předmětu, musí garant předmětu zajistit nápravu.** Dlouhodobě rozkolísané hodnocení by jinak bylo argumentem k zavedení písemné, případně alespoň kombinované formy zkoušky. **Zároveň navrhu takovou změnu vnitřních předpisů, aby byla předem zveřejňována jména zkoušejících u jednotlivých termínů zkoušek a student tak už při zápisu zkoušek věděl, kdo jej bude zkoušet.** Některé katedry tento systém uplatňují již dnes, což potvrzuje jeho životaschopnost. **K větší důstojnosti zkoušek i snížení stresu by mohlo přispět uvádění orientačního času, kdy bude zahájeno zkoušení jednotlivých studentů přihlášených na stejný termín.** Funkčnost tohoto přístupu jsme si ověřili při distančním zkoušení během pandemie covid-19 a mohli bychom jej zachovat i v normálnějších dobách.

Samostatnou otázkou je podoba státních zkoušek. Jako pravidelný člen zkušebních komisí pro 4. část SSZK mám řadu zkušeností, které mne vedou k jednoznačnému závěru, že nastal čas **zrušit 3. a 4. část státních zkoušek, tedy tzv. soukromoprávní a veřejnoprávní státnici, a to nejen pro studenty v novém studijním programu, ale i pro studenty ve starším studijním programu.** Nový studijní program stojí na – podle mého názoru správné – myšlence, že náročnost studia je třeba přenést především na jeho začátek, resp. do celého jeho průběhu. Je zcela nelogické, abychom vytvářeli špunt až na samotném konci studia. Současná podoba státních zkoušek navíc neplní ani roli reálné výstupní kontroly studentů, protože v časovém rámci, který je na každého studenta a každý předmět k dispozici, nelze prozkoušet víc než základy, resp. úzkou výseč problematiky. To nutně vede k tomu, že nemalý vliv na výsledek má i náhoda, tedy jakou otázku si student vylosuje. Za cenu mimořádné zátěže na učitele státnicových kateder, kteří mnohdy až 6 týdnů v roce (více než desetinu své pracovní kapacity!) stráví sezením v komisích, tak získáváme zkoušku,

kteřá má sice jen omezenou vypovídající hodnotu o kvalitách končících studentů, zato však svou podobou vede ke značnému stresu na straně studentů; to nezní jako výhodný obchod. Zachována by naopak měla být 2. část státní zkoušky (tzv. oborová státnice), která tvoří vhodné doplnění k obhajobě diplomové práce. U 2. části SSZK je třeba důsledně trvat na korektnosti zkoušky včetně poskytnutí času na přípravu odpovědi na vylosovanou otázku a možnosti použití právních předpisů. **Je zjevné, že už samotné nynější zahájení diskusí o této změně povede k tomu, že studenti budou 3. a 4. část státní zkoušky odkládat a vyčkávat na další vývoj. Návrh na tuto změnu studijního programu bych proto příslušným orgánům fakulty i univerzity předložil bezprostředně po zahájení svého volebního období, tak aby mohl být přijat co nejdříve.**

Inspiraci z covidového období lze čerpat i v případě přednášek. Musím se přiznat, že jsem byl už od dob svého studia přesvědčen, že je tato forma dlouhodobě neudržitelná, protože neposkytuje dostatečnou přidanou hodnotu k seminární výuce a samostudiu literatury, což demonstruje nízká účast studentů, kteří tak o nich „hlasují nohama“. Zkušenosti z období distanční výuky však můj názor změnil: jak se ukázalo, existuje nemalá skupina studentů, kteří mají o přijímání informací touto formou zájem, pokud jim vyjdeme vstříc a umožníme jim přednášku zhlédnout (nebo si ji poslechnout) v době a způsobem, který jim vyhovuje. **Nahrané přednášky z povinných předmětů by tak měly i nadále zůstat fakultním standardem.** Zároveň bychom ale neměli vyprázdnit prostor pro kreativitu a zkoušení nových postupů, z něhož často vznikají ty nejlepší nápady. Dovoleny by proto měly být i alternativy v podobě kombinace předtočených přednášek ve studiu, což přináší vyšší technickou kvalitu, a nenahrávaných prezenčních setkání se studenty, které se budou moci ve větší míře zaměřit třeba na aktuální problémy či vyjasňování problematických otázek.

Pokud jde o obsah studia, je v nejbližších letech na místě jistá zdrženlivost, protože jsme nedávno prošli procesem akreditace nového studijního programu a je třeba nejprve získat zkušenosti s jeho naplňováním. I v této oblasti ale vidím dva důležité a aktuální úkoly. Zaprvé **je třeba věnovat pozornost vnitřní provázanosti studijního programu a vyřešit vzájemný vztah a překryvy mezi povinnými předměty.** Tím nechci říci, že by se stejná problematika zásadně nemohla učit ve dvou různých předmětech, z dvou různých úhlů pohledu; musí to být ale výsledek vědomého rozhodnutí a musí být jasné, co takový překryv má přinést. A zadruhé, cítím silnou potřebu na fakultě **více etablovat právo moderních technologií.** Tato oblast v současném světě stále nabývá na významu a při pohledu na brněnskou právnickou fakultu je třeba si přiznat, že tady nám trochu ujel vlak.

Vůbec nejdůležitější otázkou, která se týká studia, je kvalita učitelů. Přestože se oproti minulosti v této oblasti mnoho věcí zlepšilo, stále přetrvává jistý pocit, že na prvním místě je odborná zdatnost, zatímco pedagogické schopnosti se každý nějak doučíme. Do určité míry tak výchova učitelů v této oblasti probíhá nahodile a nesystematicky. Jsem přesvědčen, že by se fakulta měla ve větší míře začít zabývat kvalitou výuky, přičemž máme k dispozici užitečný nástroj zpětné vazby v podobě studentského hodnocení výuky. **S výsledky anket je ale třeba pracovat důsledněji než dosud, pravidelně je vyhodnocovat a učitelům, kteří dobrých výsledků nedosahují, nabídnout pomocnou ruku.** Učitelé by zároveň měli dostávat své hodnocení přepočtené do percentilů, aby získali skutečnou zpětnou vazbu, jak si stojí ve srovnání se svými kolegy v rámci předmětu i na celé fakultě.

### 3. VĚDA A DOKTORSKÉ STUDIUM

Základním rámcem pro organizaci vědecké činnosti na fakultě zůstane i v příštím období projekt institucionální podpory vědy, jen se nebude jmenovat Progres, nýbrž Cooperatio. Nadále tak bude zajištěno potřebné financování všech vědeckých aktivit včetně zahraničních cest. Vzhledem k tomu, že se v rámci Cooperatia – v zásadě – vracíme k systému jednoho společného programu pro celou fakultu, **je třeba vytvořit transparentní a motivující systém, jak tyto prostředky dělit mezi jednotlivé obory, resp. katedry. Tento systém by měl kombinovat prvky solidarity (a reflektovat počty lidí na jednotlivých katedrách) s prvky zásluhovosti (a reflektovat dosažené výsledky),** tak aby nikdo nebyl odstřižen od

peněz, ale zároveň existovala jasná záruka, že když někdo dokáže vyprodukovat kvalitní vědecké výstupy, odrazí se to i na jeho příjmu. Část dostupných finančních prostředků je také možné použít ke zvýšení tarifních mezd.

S ohledem na kritéria, podle kterých je fakulta hodnocena, je však zároveň třeba věnovat pozornost získávání externích grantových projektů. Zde vidím dvě zásadní priority. První, „vrabcem v hrsti“, je snaha **zvýšit počet projektů GAČR a TAČR**. Klíčové je, abychom dokázali zvýšit procento úspěšnosti fakulturních návrhů, kterých v posledních letech není podáváno málo, velká část z nich však neuspěje. Řešení vidím v **zavedení systému vnitřního mentoringu potenciálních uchazečů ze strany fakulturních kolegů, kteří jsou v získávání grantových projektů – mnohdy i opakovaně – úspěšní**. Jsem přesvědčen, že se o získané know-how, jak mají být grantové projekty konstruovány, rádi podělí, a také by i za tuto činnost měli být odpovídajícím způsobem oceněni. Druhou prioritou, „holubem na střeše“, je **získání grantu ERC**. Vzhledem k náročnosti této soutěže je třeba postupovat strategicky a vhodně zacílit dostupné zdroje, a ani pak nelze zaručit úspěch; přesto se o něj fakulta musí aktivně snažit.

Pokud jde o publikační výstupy, je vhodné pokračovat v již nastavené politice, která na jedné straně podporuje a oceňuje (a to i finančně) cizojazyčné publikace v kvalitních časopisech s impakt faktorem, na straně druhé však respektuje a oceňuje i kvalitní domácí publikace. Tato kombinace obou světů je pro právní vědu, která se z logiky věci musí do značné míry orientovat na domácí prostor, ale přitom zároveň pěstovat mezinárodní relevanci, optimální. **Fakulta by však měla nabízet a poskytovat reálnou podporu kolegům, kteří hodlají publikačně prorazit v zahraničí, a to zejména poradenstvím s výběrem vhodného časopisu, zpětnou vazbou k pracovním verzím textů, zajištěním jazykových korektur (proofreading) apod.** Také zde je podle mého názoru namístě využít zkušeností kolegů, kteří již v impaktovaných časopisech úspěšně publikují.

Důležitou součástí pěstování vědy na fakultě je **doktorské studium**, a takto bychom o něm také měli uvažovat. I s ohledem na plánovanou reformu, kterou chystá MŠMT, je vhodné pokračovat v nastoupeném trendu zvyšování náročnosti studia. To znamená, že bychom se měli **orientovat primárně na interní formu studia a přijímat raději menší počet více motivovaných uchazečů**, po kterých budeme chtít větší intenzitu studia a kvalitnější publikační výstupy (nejlépe včetně zahraničních), zároveň se jim ale také budeme víc věnovat a lépe je platit. Vzhledem k významným odlišnostem v práci s doktorandy na jednotlivých katedrách by zároveň bylo vhodné posílit celofakultní část obsahu doktorského studia, nabízet doktorandům mentoring apod. Je také třeba ve větší míře získávat od studentů zpětnou vazbu, a to jednak pravidelnou anonymní anketou, ale také řízenými diskusemi s doktorandy (využitím metody tzv. focus groups).

Zachována by měla být **podpora studentské vědy**, kde mají v současné době významnou roli projekty SVV. Fakulta by měla na univerzitě prosazovat jejich zachování, a i kdyby v této snaze případně neuspěla, měla by studentskou vědu podporovat v rámci programu Cooperatio. Oblastí, na kterou může být fakulta hrdá, je také SVOČ, o čemž svědčí skvělé výsledky v česko-slovenské soutěži, kterých dlouhodobě dosahujeme. Co funguje, nemá se měnit, chci proto jen ujistit, že SVOČ považuji za důležitou a chtěl bych ji i nadále podporovat.

#### **4. ZAHRANIČÍ**

Jednou z významných výhod studia u nás, kterou rádi prezentujeme i potenciálním zájemcům o studium, je široká nabídka zahraničních pobytů, které naši studenti mohou v rámci studia absolvovat. Je dobré si uvědomit, že jde opravdu o mimořádný výběr, jenž zahrnuje velmi kvalitní zahraniční univerzity, což vynikne zejména ve srovnání s jinými právníckými fakultami v ČR, ale i s řadou jiných fakult UK. Brexit a z něj vyplývající vystoupení britských univerzit z programu Erasmus ovšem i v této oblasti přináší značné výzvy, **fakulta tedy musí aktivně pracovat na tom, aby kvalitní nabídku zahraničních studijních pobytů udržela i do budoucna.**

Za zásadní prioritu pro příští období ale považuji **zlepšení anglických programů, které fakulta nabízí studentům ze zahraničí**. Vzhledem k omezeným zdrojům po mém soudu nelze postupovat tak, že budeme nabízet další a další programy a štěpit mezi ně kapacitu učitelů, kteří jsou schopni kvalitně učit v angličtině. Rád bych se proto soustředil na **vytvoření jednoho prestižního studijního programu v angličtině, který nabídne to nejlepší, co máme k dispozici, a zaměří se na přilákání zájemců ze západních zemí**. Po formální stránce by mělo jít o navazující magisterské studium (pravděpodobně v délce 1,5 roku), které však nebude v oboru právo a právní věda, takže nebude sloužit jako vstupenka do českých právních profesí. Tomu by měl odpovídat i jeho obsah, kterým nemůže být české právo, nýbrž právo světové, evropské, mezinárodní. Možnou spojovací linkou by mohlo být zaměření na „**Global Change Law**“, které umožňuje věnovat se reakci práva na různé aspekty měnícího se světa: globální změna klimatu a s ní související změny v technologiích a energetice, nárůst migrace, nástup umělé inteligence (AI) apod. Při vytváření tohoto programu bych rád spolupracoval i s kolegy ze zahraničí včetně našich absolventů, kteří působí na zahraničních akademických pracovištích. Kombinace našich učitelů s dalšími mezinárodně renomovanými hostujícími profesory by měla posílit atraktivitu programu v očích potenciálních zájemců o studium.

**Vytvoření takového programu a jeho účinná propagace vůči potenciálním studentům ze zahraničí si vyžádá značné úsilí a investice, proto jej neváhám označit za jednu ze svých největších priorit. Mám za to, že pokud by se to povedlo, může z toho pro fakultu vyplynout řada přínosů.** Zaprvé, získáme další zdroj příjmů, a to nejen ze školného, ale také skrze rozdělování příspěvků z rektorátu, které obsahují bonifikaci za zahraniční studenty. Zadruhé, dokážeme najít využití i pro několik zahraničních učitelů bez znalosti češtiny, které bychom tím pádem mohli na fakultě zaměstnat, a tím dále obohatit naše vnitřní prostředí o nové pohledy zvenčí. Zatřetí, přirozeně tím rozšíříme nabídku předmětů vyučovaných v angličtině, které by měly být přístupné i pro vybrané studenty českého magisterského programu.

Pokud se chceme zvýraznit na vědecké mapě Evropy, **je třeba ve větší míře podporovat organizaci kvalitních mezinárodních konferencí na fakultě**. Tato podpora by měla být personální (mít na fakultě kolegy se zkušeností s technickou produkcí podobných akcí), metodická (zpracovat manuál, který popíše kroky, jež je při organizaci nutné učinit) i finanční (letitým – a přitom relativně snadno řešitelným – problémem je občerstvení, které nelze hradit přímo z vědeckých projektů). Kolegové, kteří se do podobné akce pustí, by neměli mít pocit, že někoho obtěžují, nebo že jsou na všechno sami, ale naopak že dělají něco užitečného, co fakulta oceňuje a snaží se jim pomoci.

Ke zviditelňování fakulty na mezinárodním poli v posledních letech výrazně přispívají také úspěchy našich mootcourtových týmů. Mám ale za to, že jde často o výsledek osobní iniciativy a obětavosti některých učitelů (a nezdědka také absolventů), kteří působí v roli vedoucích týmů či koučů, jež není dostatečně oceněna. Rád bych proto po domluvě s nimi inicioval **zavedení jasnější podpory mootcourtových aktivit**, která by zahrnovala i materiální podporu týmů, abychom jim co nejvíce pomohli během přípravy.

## **5. VNITŘNÍ FUNGOVÁNÍ FAKULTY**

Prvním úkolem v této oblasti je vytvoření jasné organizační struktury, ze které bude patrné, kdo má jakou roli a s jakými pravomocemi a odpovědností se tyto role pojí. Současné fungování fakulty je relativně centralizované a řadu otázek tak může rozhodnout pouze děkan. To vede k rozostřování odpovědnosti, ale také k vytváření jistého úzkého hrdla, protože není v silách žádného jednotlivce rozhodovat o tak pestré a početné plejádě věcí. Rád bych zavedl **styl řízení, kdy mají vedoucí pracovníci své jasné úkoly, za jejichž plnění odpovídají a podle něhož jsou hodnoceni, zároveň jsou však vybaveni jistou mírou samostatnosti**.

Na fakultě se dnes všichni setkáváme s tím, že některé procesy nejsou popsány s dostatečnou přesností a jednoduchostí: sám se například musím přiznat, že pokaždé znovu při vyplňování cestovního příkazu přemýšlím o tom, v jakém pořadí si jej mám nechat schválit od jednotlivých fakulturních pracovišť a činovníků.

Věci, které děláme opakovaně, se nakonec naučíme, ale pokud se setkáme s úkonem, který neděláme tak často, vždy znovu a znovu vymýšlíme kolo. S tím se také pojí nářky na zbytečnou administrativní zátěž: občas nás nastavený systém práce nutí, abychom něco dělali příliš složitě. Rád bych proto na fakultě našel někoho, kdo by se ujal **pozice „fakultního zlepšovače“**, jehož úkolem bude **přijímat podněty od zaměstnanců i studentů a hledat místa, kde to drhne, a ve spolupráci s fakultními pracovišti nacházet způsoby, jak je promazat**. Mnohdy jde o drobnosti, jenže drobnosti vytvářejí celkový obraz. Některé procesy by se mohly zjednodušit či elektronizovat, některé administrativní povinnosti zrušit.

Do správy fakulty bych rád zapojil větší množství lidí, než je tomu dnes. Akademická samospráva by se neměla omezovat jen na to, že si volíme děkana a ten si vytvoří úzký okruh proděkanů, na které pak ve všem spoléhá. **Chtěl bych nabídnout možnost větší participace všem, kteří o to stojí, a to například tím, že budu hledat vedoucí dílčích projektů či úkolů, a to cestou neformálních interních výběrových řízení**. Slibuji si od toho mimo jiné rozšíření okruhu lidí, kteří by tímto způsobem získali zkušenosti s řízením a do budoucna se mohli ucházet i o další role, např. pokud jde o proděkany či vedoucí kateder.

**Zcela klíčovou roli při řízení fakulty mají vedoucí kateder, proto jim děkan musí věnovat prvořadou pozornost a řídit je. Mají jimi být primárně lidé slušní a manažersky schopní; zároveň by měli mít odbornou autoritu, ale sama o sobě nestačí.** Také pro ně přitom platí, že by měli mít od děkana jasné zadání, co se od nich očekává, a získávat od něj pravidelnou zpětnou vazbu, současně by však mohli mít větší míru volnosti k rozhodování, například v ekonomické oblasti. Vedoucí kateder je třeba ve větší míře zapojit do rozhodovacích procesů na fakultě, například by se po mém soudu měli účastnit diskusí akademického senátu při přijímání zásadních rozhodnutí, současně je však třeba po nich chtít respekt k přijatým rozhodnutím. Za ilustrativní příklad považuji dlouhodobou praxi některých kateder, které obcházejí ustanovení Pravidel o organizaci studia týkající se zveřejňování jména zkoušejícího den před zkouškou tím, že do příslušné kolonky v informačním systému uvádějí množství různých zkoušejících, kteří by mohli připadat v úvahu. Takové jednání považuji za nepřijatelné a děkan by proti němu měl zakročit.

**Je třeba zásadním způsobem zvýšit mzdy na fakultě.** Současná úroveň je neudržitelná a nelze už ji napravit evolučními změnami. Zároveň je ale třeba říci, že zdroje musíme hledat uvnitř, není možné se spoléhat na navýšení příjmů. Pro ilustraci: v současné době máme na fakultě – přepočteno na plné úvazky – zhruba 260 zaměstnanců. Pokud bychom každému zvýšili měsíční základ o pouhou tisícikorunu, znamenalo by to pro fakultu zvýšení nákladů o více než 4 miliony ročně. Z toho je zjevné, že i když se o zvyšování příjmů nadále musíme snažit, nelze předpokládat, že bychom ho dosáhli v takové míře, aby se z něj dalo financovat dostatečné zvýšení mezd.

Jedinou realistickou možností, kterou máme, je **posun k menšímu počtu zaměstnanců, kteří budou odvádět vyšší výkony, ale za víc peněz**. Je potřeba zastavit růst fakulty do šířky. Východiskem by mělo být vyhodnocení, jak jsou naplňovány standardy práce akademických pracovníků, které byly zavedeny před několika lety. Následně by mělo dojít k navýšení těchto standardů, které by současně měly zohledňovat také další kritéria (zkoušení postupových a státních zkoušek, opravování klauzurních prací, vedení a oponentura diplomových prací apod.). Učitelům, kteří budou ochotni na sebe vzít tuto zvýšenou zátěž, by měla být odpovídajícím způsobem zvýšena základní mzda. Obdobný přístup by se přitom měl týkat také ostatních zaměstnanců.

**Zásadní revizí by měl zároveň projít systém osobních příplatků.** Všichni zaměstnanci by měli mít slušnou základní mzdu, bez závislosti na příplatcích. Přiznávání osobních příplatků by mělo probíhat na základě transparentních a předem daných kritérií tak, aby každý zaměstnanec věděl, co má splnit, chce-li získat vyšší mzdu. Zároveň by osobní příplatky měly procházet pravidelnou revizí na základě výkonů v předcházejícím období.

Práce na akademické půdě má své zvláštnosti, protože akademičtí pracovníci jsou lidé velmi inteligentní a samostatní, kteří motivaci hledají především sami v sobě. Nejlepšími učiteli i vědci jsme tehdy, pokud nás to



baví, a baví nás to tehdy, pokud máme svobodu dělat to, co považujeme za smysluplné. Svoboda však ani na vysoké škole nemůže být anarchií, a většina z nás navíc někdy potřebuje trochu podnítit k větším výkonům; je proto třeba hledat rovnováhu, aby měl každý dostatečný prostor pro akademickou seberealizaci, ale přitom bylo zachováno smysluplné vedení celku. S tím souvisí, že by každý zaměstnanec měl mít svůj **individuální plán**, obsahující jeho úkoly pro další období a předpokládaný kariérní rozvoj. To neznamená, že by bylo nutné zavádět novou administrativní zátěž či formalizovaný proces; zásadní však je, aby každý věděl, co a kdy se od něj očekává, a aby v pravidelných intervalech od svého vedoucího dostával zpětnou vazbu ke své práci. Cílem fakulty musí být získávání co nejlepších zaměstnanců, zároveň však o ně musí neustále pečovat: jednak aby si je udržela, jednak aby se dál rozvíjeli a zlepšovali.

Žádný člověk není ostrov a ani fakulta není ostrovem: jsme součástí Univerzity Karlovy, jejíž rozhodnutí na nás mají často velmi významný vliv. **Rád bych ve vztahu k rektorátu zaujal aktivní postoj.** V různých orgánech univerzity máme nikoliv bezvýznamné zastoupení, čehož bychom měli využít k prosazování svých zájmů. Jeden z členů kolegia děkana by měl být proto pověřen koordinací naší politiky vůči rektorátu, abychom dokázali včas reagovat na všechny přicházející podněty a pokud možnost v předstihu hledali společnou pozici, kterou by mohli hájit všichni reprezentanti fakulty.

Péči a rozvoj si vyžaduje také **budova fakulty**. V tomto směru je jasnou prioritou pro příští roky oprava fasády včetně výměny oken a výměna topných těles. Tato akce bude natolik ekonomicky i organizačně náročná, že není realistické předpokládat, že bychom vedle ní zvládli o mnoho více. Přesto bych se rád pokusil naplnit záměr zorganizovat architektonickou soutěž, která by měla přinést návrhy na nové řešení přízemních prostor fakulty. Dlouhodobě prosazuji, abychom fakultní knihkupectví přesunuli do prostor, kde je nyní literární kavárna, tedy vně budovy. Uvolněný prostor bychom následně mohli stavebně propojit s přílehlou chodbou a Coffee Breakem, což by vytvořilo velký prostor s oknem do dvora, který bychom využili pro **vybudování velké fakultní kavárny/místa pro setkávání a odpočinek se stolky a křesílky**. Pečovat bychom měli i o architektonickou čistotu naší budovy, a to například odstraněním letitých nánosů vizuálního smogu, který hyzdí její chodby a další společné prostory. Osvědčeným indikátorem vyspělosti civilizace je úroveň veřejných toalet; pokud k tomu bude kapacita, rád bych investoval i do jejich rekonstrukce.

Fakulta nedávno prošla poměrně důkladným procesem strategického plánování, na jehož konci bylo schválení **Strategického záměru PF UK 2021–2025**. S cíli, které jsou v něm uvedeny, osobně souzním, řadu z nich jsem ostatně převzal do tohoto programu. Za svůj úkol bych v případě zvolení děkanem považoval jeho skutečné naplnění, aby nezůstalo jen u hezkých slov. Hlavním nástrojem by měl být každoroční plán úkolů a jeho vyhodnocení.

## 6. VNĚJŠÍ VZTAHY

To, jak jsme vnímáni vnějším světem, ne vždy odpovídá tomu, jací doopravdy jsme. Přitom však na tom do značné míry závisí, jací budeme. Instituce, která je vnímaná jako přátelská, kvalitní a prestižní, dokáže přilákat nejkvalitnější lidi, ať už uchazeče o studium nebo uchazeče o zaměstnání, zatímco instituce s problematickým obrazem se musí spokojit s těmi ostatními. **Naším společným zájmem je proto budování co nejlepšího obrazu fakulty, který však musí vycházet z vnitřního základu:** z toho, že doopravdy pracujeme na tom, abychom byli co nejlepší. Marketing, který se vzdálí od reality, nemůže fungovat.

Za nejdůležitější považuji **udržet a dál posilovat současné aktivity fakulty vůči potenciálním uchazečům o studium**, abychom přinejmenším zachovali současnou úroveň zájmu, a to jak pokud jde o kvantitu uchazečů, tak pokud jde o jejich kvalitu. Každého víc baví, když může učit chytré a motivované studenty, resp. se potkávat s chytrými a motivovanými kolegy. Mimořádnou zásluhu na tom má pracovní skupina pro propagaci vůči uchazečům, kterou – vedle příslušné proděkanky – tvoří studenti fakulty. Na studentech bych

v tomto ohledu rád stavěl i nadále, protože mohou být těmi nejlepšími ambasadory, zároveň však i v budoucnu musí stále cítit účinnou podporu ze strany fakulty.

**Důležitými ambasadory fakulty, kteří se výrazně podílejí na budování její pověsti, by měli být také naši absolventi.** Je proto důležité začít aktivně pracovat na budování vztahů s nimi. Prvním krokem by mohlo být vytvoření vlastní absolventské ankety, která by sloužila k získávání zpětné vazby čerstvých absolventů na celý průběh jejich studia. Vybrané absolventy by bylo následně možné pozvat k podrobnější diskusi formou tzv. focus groups (obdobně jako již bylo výše zmíněno u doktorandů), což by mohl být základ i pro dlouhodobější komunikaci s nimi.

Za účelem komunikace s odbornou veřejností bych rád zřídil **konzultační radu**, do které bychom pozvali významné představitele právní praxe. Kromě získávání zpětné vazby z jejich strany a konzultace významných rozhodnutí by přitom přínosem pro fakultu mělo být i vytvoření další sítě ambasadourů, kteří by šířili dobré jméno fakulty a informace o jejích aktivitách. Zároveň by tento krok mohl vést k jistému odlehčení vědecké rady, kam jsou dnes někteří externí členové zvaní primárně s obdobným záměrem.

Pokračovat by měla transformace vybraných **kurzů Juridika** směrem k e-learningu, což umožňuje rozšíření účastníků o další skupiny, pro které by jinak prezenční účast v Praze byla neúnosná. Paralelně s tím bych navrhoval **zavést dva nové české LLM programy zaměřené na české právo**. První z nich by představoval určité „právní minimum“ a zaměřoval se primárně na absolventy neprávních oborů, kteří si chtějí doplnit vzdělání: podnikatele, manažery, vedoucí pracovníky orgánů veřejné správy apod. Druhý program by cílil na absolventy právnických fakult, kteří by si po létech v praxi rádi dopřáli určité osvěžení, popř. „upgrade“ svého vzdělání.

Chci fakultu přátelskou, kde panují dobré vztahy, kde se lidé – učitelé a ostatní zaměstnanci i studenti – k sobě za všech okolností chovají slušně a kde nikdo na nikoho nezvyšuje hlas ani nikoho neponižuje.

Chci fakultu, která dbá na to, aby získávala, vychovávala a udržela ty nejlepší lidi. Dobrou fakultu nelze dělat bez dobrých a motivovaných učitelů, studentů a dalších zaměstnanců.

Chci fakultu, která oceňuje práci svých lidí, a to i důstojným finančním ohodnocením, a zároveň od nich chce ty nejlepší výkony. Fakultu, která s učiteli, studenty i dalšími kolegy komunikuje, aby každý chápal, kam směřuje, a rozuměl přijímaným rozhodnutím.

Chci fakultu, na kterou můžeme být pyšní a ke které se rádi hlásíme. Fakultu, která je sice hrdá na to, že je nejstarší právnickou fakultou severně od Alp a východně od Rýna a navíc sídlí v Praze, ale svou prestiž čerpá především z toho, že je opravdu dobrá, a to nejen v českém, ale i v evropském kontextu.