

LBRIS

We know
books

PAUL TOUGH

SECRETUL SUCCESULUI

**DE CE UNII COPII VOR REUȘI ÎN VIAȚĂ,
IAR ALȚII VOR EȘUA**



LITERA®

Introducere	9
I. Cum să eșuezi (și cum să eviți asta)	29
II. Cum să formezi caracterul	97
III. Cum să gândești	169
IV. Cum să reușești	221
V. Un drum mai bun	255
Mulțumiri	283
Note asupra surselor de documentare	287
<i>Index</i>	309

I. Cum să eşuezi (şi cum să eviţi asta)

1. Liceul Fenger

Nadine Burke Harris a crescut înconjurată de privilegii în Palo Alto, California, ca fiică a doi imigranţi jamaicani cu educaţie, profesionişti, care se mutaseră cu familia din Kingston în Silicon Valley pe când Burke Harris avea patru ani. În copilărie, se simţea adesea ca un musafir nepoftit, fiind printre singurii elevi de culoare care frecventau liceul din Palo Alto, unde copiii erau, în majoritate, albi şi înstăriţi şi unde fetele obişnuiau să plângă la cantină dacă nu primeau exact maşina potrivită atunci când împlineau 16 ani.

Elizabeth Dozier a crescut chiar lângă Chicago, în condiţii mult mai modeste, rezultând în urma unei idile imposibile şi clandestine dintre tatăl său, un „locatar” al penitenciarului de stat din Joliet, Illinois, şi mama sa, o călugăriţă care fusese repartizată să viziteze prizonierii – ca parte a misiunii sale religioase – şi care sfârşise prin a se îndrăgosti. După venirea pe lume a lui Dozier, mama ei a crescut-o de una singură, lucrând ca profesoară la Şcoala Catolică locală, iar verile, ca menajeră la un motel, pentru a-şi suplimenta insuficientele câştiguri.

Burke Harris şi Dozier aveau copilării foarte diferite, dar acelaşi scop: să ajute tinerii să reuşească, mai ales pe cei cu probleme. Burke Harris a urmat medicina, devenind

medic pediatru, și a deschis o clinică în cea mai săracă zonă a orașului San Francisco. Dozier a devenit profesoară, apoi director de școală, lucrând în instituții situate în unele dintre cele mai defavorizate cartiere ale orașului Chicago. Atunci când le-am întâlnit pe fiecare, separat, ceea ce m-a atras la ele a fost nu numai sentimentul lor misionar similar, ci o frustrare mai profundă, pe care păreau să o împărtășească. Cele două femei ajunseseră de curând la concluzia că instrumentele cele mai bune de care dispuneau în cadrul profesiilor pe care le exercitau pur și simplu nu se ridicau la nivelul provocărilor cu care se confruntau. Prin urmare, amândouă erau în puncte de cotitură atât în carieră, cât și în viața personală. Se aflau în căutarea unor noi strategii: de fapt, căutau un cu totul alt scenariu.

În august 2009, când Dozier a fost numită director al Liceului Creștin Fenger, instituția traversa o perioadă de criză – deși, privind retrospectiv ultimii 20 de ani ai școlii, era greu să identifici un moment în care liceul să *nu* se fi aflat într-o asemenea perioadă. Instituția rezistase mai bine de 80 de ani în inima Roselandului, în sudul orașului Chicago, o zonă cândva prosperă, devenită acum unul dintre cele mai rău-famate cartiere cam din toate punctele de vedere – ca rată a sărăciei, a șomajului, a infracționalității, ori cel puțin din cauza aerului dezolant și pustiit al străzilor. Acolo unde altădată existau afaceri și cămine înfloritoare, acum se întind loturi goale de pământ, năpădite de bălării. Roseland este izolat din punct de vedere geografic (aproape de granița sudică a orașului Chicago, mult mai jos de ultima oprire pe ruta El¹) și segregat rasial: într-un oraș în care populația este împărțită oarecum uniform între albi, afro-americieni

¹ „El” sau „L” denumește, prescurtat, sistemul de tranzit rapid care deservește orașul Chicago și câteva dintre suburbiile acestuia. (n.trad.)

și latini, locuitorii din Roseland sunt în proporție de 98% de culoare. Și, asemenea celor mai multe licee publice mari din cartierele foarte sărace, Liceul Fenger a avut dintotdeauna o reputație proastă: în mod constant, punctaje proaste la examene, prezență slabă la ore, probleme disciplinare grave și o rată crescută a abandonului școlar.

Când auzi povestea școlilor de genul Liceului Fenger, de multe ori ea este spusă într-un limbaj de desconsiderare: o școală de la periferie, unde învață elevi uitați și ignorați de către birocratii din centrul orașului și din Washington. Surprinzător însă, Liceul Fenger *nu a fost* ignorat. Chiar deloc. Dimpotrivă, de-a lungul ultimelor două decade, a fost ținta unor repetate reforme ambițioase și generos finanțate de către unii dintre cei mai respectați reprezentanți ai sistemului educațional și filantropi din țară. La Fenger au fost probate, într-o formă sau alta, cam toate strategiile imaginabile în scopul îndreptării situației critice din liceele publice.

Istoria contemporană a Liceului Fenger începe în 1995, când primarului din Chicago, Richard M. Daley, i-a fost acordată autoritatea asupra școlilor orașului de către legislatura statului Illinois. Pentru a reflecta abordarea specifică mediului de afaceri, pe care Daley o prefera, el a decis ca reprezentantul oficialității din sistemul de conducere a școlilor să nu mai fie numit administrator, ci CEO. Pentru a ocupa primul funcția de CEO, Daley l-a ales pe Paul Vallas, un experimentat director de buget, care și-a canalizat imediat atenția spre îmbunătățirea situației de la Fenger și din alte licee neperformante ale orașului. Vallas a creat un sistem de evaluare la nivel de oraș, care clasifica școlile în funcție de cât de mult ajutor aveau nevoie, și a plasat Fenger în categoria cea mai dezastruoasă: perioada de probă. Pe când era adolescent, Vallas studiasse timp de doi ani la Liceul Fenger și poate de aceea și-a concentrat atât de intens eforturile asupra acestei instituții. Vallas a introdus

un plan de restructurare a liceului, care includea angajarea unui antreprenor din exteriorul școlii, pentru a-i instrui pe profesori în interpretarea și elaborarea directivelor. A creat în cadrul școlii o academie a liceenilor aflați în anul întâi, un etaj separat, rezervat special, unde elevii nou înscriși să primească o atenție deosebită pe tot parcursul primului lor an de liceu. În anul 1999, Vallas a înființat la Fenger o academie de matematică și știință, precum și un laborator științific în valoare de 525 000 de dolari, sponsorizat de NASA. Doi ani mai târziu, a făcut din Fenger o școală-magnet, specializată în tehnologie.

Vallas a aplicat succesiv toate inițiativele sale reformatoare, dar situația elevilor Liceului Fenger niciodată nu a părut să se îmbunătățească semnificativ. Iar aceeași stare a lucrurilor s-a menținut și în timpul succesorului său, Arne Duncan. În 2006, Arne a selectat Fenger să facă parte dintre școlile-pilot în vederea unei colaborări de amploare între sistemul școlar din Chicago și Fundația Bill și Melinda Gates, o acțiune denumită Transformarea liceelor [High School Transformation], căreia fundația i-a acordat o finanțare inițială de 21 de milioane de dolari (după trei ani, valoarea totală a finanțării pentru proiectul desfășurat la nivelul întregului oraș ajunsese la 80 de milioane de dolari). Atunci când a fost anunțată inițiativa, Duncan a declarat că era „o zi cu adevărat istorică, nu doar pentru școlile publice din Chicago și pentru oraș, ci și pentru întreaga țară”. Însă la mai puțin de doi ani, tot acumulându-se dovezi că Transformarea liceelor nu dădea rezultatele scontate, Liceul Fenger a fost schimbat pe cea mai recentă inițiativă reformatoare a lui Duncan: Restructurarea liceelor [High School Turnaround]. În cadrul acestei reforme, directorul de liceu și cel puțin jumătate din corpul profesoral erau înlocuiți cu o echipă complet nouă. Iar când Restructurarea

IBDIS

We know

a ajuns și la Fenger, în 2009, noul director al instituției era chiar Elizabeth Dozier.

Este important de reținut faptul că Vallas și Duncan nu sunt niște simpli birocrați ai sistemului școlar, ci doi dintre cei mai faimoși lideri educaționali ai Statelor Unite ale Americii. După ce a părăsit orașul Chicago, Vallas a condus sistemul școlar din Philadelphia și apoi a dobândit notorietate la nivel național după ce a reușit să reconstruiască și să transforme sistemul școlar din New Orleans, care fusese distrus de uraganul Katrina. Cariera lui Duncan de după plecarea sa din Chicago este și mai strălucită de-atât: în 2009, președintele Obama l-a desemnat secretar de stat în educație. Însă pe toată perioada derulării reformelor – bine intenționate și adesea destul de costisitoare – pe care acești doi lideri le-au implementat în sistemul educațional din Chicago, statisticile despre situația de la Liceul Fenger au rămas, mai mult sau mai puțin, la fel ca în 1995: între jumătate și trei sferturi dintre elevii unei clase înscriși în primul an de liceu abandonau cursurile înainte de finalul ultimului an de studiu. Elevii minoritari care reușeau totuși să absolve obțineau doar rareori rezultate academice strălucite: în 2008, ultimul an al lui Duncan în Chicago, mai puțin de 4% dintre elevii de la Liceul Fenger au atins sau au depășit standardele educaționale de stat la testele de evaluare a pregătirii pentru admiterea în colegii, administrate elevilor din primul și ultimul an de liceu. În timpul mandatului lui Duncan, Liceul Fenger nu a obținut nici măcar o singură dată „un progres anual corespunzător”, sub incidența Legii Accesului la Educație pentru Fiecare Copil (No Child Left Behind). Iar desemnarea perioadei de probă de către Vallas, menită inițial să indice o situație temporară de urgență, a devenit o stare de fapt la Fenger; în 2011, instituția a fost plasată în perioada de probă pentru al șaisprezecelea an consecutiv.

LIBRIS

We know
books

Ajunsă pentru prima dată la Fenger, o tânără de 31 de ani, ambițioasă și hotărâtă, Dozier a crezut că trusa indispensabilă de instrumente a reformatorului educațional modern conținea tot ceea ce avea nevoie pentru a schimba starea lucrurilor în favoarea elevilor școlii. Dozier petrecuse un an într-un program extrem de competitiv de formare a directorilor de școală – Lideri noi pentru școli noi [New Leaders for New Schools], care le sublinia participanților ideea că un lider dinamic poate să ridice rezultatele elevilor la niveluri înalte, indiferent de circumstanțele socioeconomice ale acestora, cu condiția ca directorul să se bucure de susținerea unei echipe de cadre didactice dedicate cauzei. Dozier a făcut „curățenie” la Fenger, schimbând din funcții câțiva administratori și majoritatea profesorilor; prima dată când am stat de vorbă cu ea în biroul său de la Fenger, puțin după împlinirea primului an de la preluarea funcției, personalul de 70 de angajați al școlii includea doar trei profesori rămași din perioada restructurării. Cei mai mulți dintre noii profesori erau tineri, ambițioși și netitularizați pe posturi, ceea ce însemna că Dozier putea să-i înlocuiască relativ ușor în cazul în care aceștia nu s-ar fi ridicat la nivelul standardelor sale.

Cu toate acestea, atunci când am discutat, Dozier mi-a spus că, de când conducea Liceul Fenger, își schimbase viziunea despre școli. „Întotdeauna obișnuiam să cred că, dacă o școală nu făcea performanță, precis asta se datora faptului că era condusă de un director incapabil sau profesorilor nepotriviti”, a explicat Dozier. „Dar realitatea este că Fenger este o școală de cartier, prin urmare nu suntem decât o reflexie a comunității. Și nu poți avea pretenția de a rezolva problemele unei școli fără să iei în considerare ceea ce se întâmplă în comunitate.”

Pe măsură ce Dozier a început să-și cunoască elevii de la Fenger, a fost surprinsă, în mod repetat, de

IBDIS

We know

gravitatea problemelor cu care aceștia se confruntau acasă. „Majoritatea elevilor noștri trăiesc în sărăcie, luați la rând, după catalog“, mi-a spus. „Mulți dintre ei trăiesc în cartiere unde sunt probleme cu bandele de crimă organizată. Nu-mi vine în minte nici măcar un singur elev care să nu întâmpine vreo adversitate de orice fel.“ Un sfert dintre eleve erau fie însărcinate, fie deja mame, a mai precizat Dozier. Iar atunci când am rugat-o să estimeze numărul de elevi care locuiau împreună cu ambii părinți, pe fața ei s-a așternut o expresie de perplexitate. „Nu-mi vine în minte nici unul“, mi-a răspuns. „Dar știu că există.“

De asemenea, amenințarea violenței întotdeauna a părut să planeze asupra elevilor Liceului Fenger. Rata infracționalității în Chicago este de două ori mai mare decât cea din Los Angeles și mai mult decât dublă față de cea din New York. Bandele au o prezență mai însemnată și mai letală în Chicago decât în oricare alt oraș important din America, iar atunci când Dozier a venit la Fenger, tocmai se înregistrase apogeul violenței armate în rândul tinerilor: în anul 2008, 83 de adolescenți de vârstă școlară fuseseră uciși în Chicago și mai mult de 600 de tineri fuseseră împușcați, dar supraviețuiseră.

Deși Dozier se așteptase ca restructurarea Liceului Fenger să fie o provocare, nimic nu o pregătise cu adevărat pentru ceea ce s-a întâmplat în cea de-a șaisprezecea zi de lucru. La numai câteva străzi distanță de școală, a izbucnit un conflict major, în care au fost implicați circa 50 de adolescenți, cei mai mulți elevi de la Fenger. Nu au fost implicate arme de foc sau cuțite, însă câțiva copii s-au înarmat cu bucăți de șină de cale ferată și au început să le folosească pe post de băte. Derrion Albert, un elev de 16 ani de la Liceul Fenger, s-a amestecat în dispută și a fost izbit în cap cu o bucată de șină, apoi lovit cu pumnii în față și doborât la pământ în stare de inconștiență. Cu toate acestea, alți câțiva tineri au continuat să-l lovească

în cap, iar traumele acumulate în urma loviturilor cu diferite obiecte contondente au dus la decesul său.

Ca mod de desfășurare a conflictului, moartea lui Derrion Albert din luna septembrie a anului 2009 nu a fost chiar atât de diferită de alte zeci de morți violente ale altor elevi din Chicago din același an. Însă bătaia și uciderea lui Albert au fost filmate de un martor ocular, și în acea toamnă înregistrarea video a făcut inițial senzație pe YouTube, apoi a devenit omniprezentă în emisiunile televizate ale canalelor de știri. Posturile mass-media locale și naționale au descins la Liceul Fenger. Timp de mai multe săptămâni, străzile din jurul școlii au fost înțesate cu caruri de transmisiune TV prin satelit și priveghiuri de rugăciuni, iar în fața școlii s-au organizat proteste. Eric Holder, șeful Departamentului de Justiție al SUA, a venit să se întâlnească cu elevii. Apoi, în luna octombrie a aceluiași an, Liceul Fenger a făcut din nou obiectul știrilor, atunci când trei lupte între bande au izbucnit simultan la trei etaje diferite ale școlii. Zeci de mașini ale poliției au descins la fața locului, cinci elevi au fost arestați și întreaga clădire a fost blocată timp de trei ore.

După scandalul de proporții, Dozier a instituit ceea ce chiar ea a denumit „politica de toleranță zero” a oricărui comportament violent și a oricărei conduite care ar fi putut instiga la violență: dacă elevii își aruncau semne specifice bandelor sau băteau palma în stilul specific bandelor pe coridoarele școlii, Dozier le dădea automat zece zile de suspendare de la cursuri. Dacă se încăierau, Dozier chema poliția să îi aresteze, apoi făcea tot ce îi stătea în putință pentru a-i exmatricula pentru totdeauna din Liceul Fenger. Atunci când am început să petrec mai mult timp la Fenger, trecuse mai bine de un an de la moartea lui Albert, iar coridoarele școlii erau în general destul de liniștite, deși cu siguranță nu domina o atmosferă de normalitate. Întotdeauna coridoarele erau patrulate de gardieni bine

LIBRIS

We know
books

înarmați; elevii nu aveau voie să meargă nicăieri fără legitimațiile prinse cu șnur în jurul gâtului, iar atunci când aveau nevoie să meargă la toaletă în timpul orei de curs, trebuiau să poarte o legitimație de trecere pe hol, de dimensiuni enorme, mai mare de jumătate de metru, colorată în galben aprins. În pauzele dintre ore, pe holuri răsună din difuzoare coloana sonoră a serialului *Polițiștii din Beverly Hills*; elevii știau că era obligatoriu să ajungă la clasa unde se ținea cursul următor până ce se făcea auzită ultima notă a melodiei. În ciuda regulilor aspre, liniștea încă mai era tulburată; prima oară când am venit la Liceul Fenger pentru a-i lua un interviu lui Dozier, am fost întrerupți de două ori de țipetele de pe coridor, ea fiind nevoită să iasă în grabă pentru a pune capăt certurilor.

La jumătatea celui de-al doilea an în funcția de director al liceului, Dozier mi-a mărturisit că începea să simtă că cele mai importante instrumente care-i stăteau la îndemână erau acelea care nu aveau prea mult de-a face cu instruirea din timpul cursurilor. Imediat după uciderea lui Derrion Albert, Holder și Arne Duncan au promis alocarea a 500 000 de dolari din fondul monetar federal pentru organizarea la Fenger de programe de tip *afterschool* în domeniul gestionării furiei și al consilierii posttraumatice, iar școala a început să trimită la consiliere nu doar elevii, ci și familiile acestora. Dozier a înscris 25 dintre cei mai problematici elevi într-un program intensiv de mentorat. Ea era în căutarea oricărei modalități de intervenție care ar fi putut să se canalizeze pe ceea ce, în momentul respectiv, i se părea a fi cea mai presantă criză de la Liceul Fenger – care nu era generată de deficitele școlare ale elevilor, deși acestea rămâneau acute și îngrijorătoare, ci de o serie mai gravă de probleme avându-și originea în viețile dezorganizate și adesea traumatizante ale elevilor săi, care le îngreunau eforturile zilnice de a răzbate. Într-o dimineață, Dozier mi-a declarat: „Când am preluat

funcția de director, scăpam din vedere întrebări precum «Din ce familii provin acești copii?» sau «Ce repercusiuni are sărăcia asupra copiilor?». Însă de când am început să lucrez la Liceul Fenger, gândirea mea a evoluat“.

2. Nadine Burke Harris

Ce repercusiuni are sărăcia asupra copiilor? În cealaltă jumătate a țării, Nadine Burke Harris se întreba exact același lucru. Doar că ea era medic, nu educator, astfel încât a abordat întrebarea din perspectiva sănătății fizice a pacienților săi. Din 2007, Burke Harris era pediatru principal de la Centrul Medical Pediatric Bayview din cartierul Bayview–Hunters Point al orașului San Francisco, o zonă industrială deprimantă, ascunsă în extremitatea sudică a orașului, zonă care găzduiește unul dintre cele mai mari și mai violente proiecte de locuințe sociale. Atunci când Burke Harris a înființat clinica, era proaspăt absolventă a Facultății de Medicină de la Harvard, o tânără idealistă și plină de vitalitate, angajată de către Pacific Medical Center din California (un lanț de spitale private bine finanțate) pentru a prelua o misiune destul de vag definită, dar cu o denumire cu rezonanță nobilă: identificarea și abordarea decalajelor privind sănătatea în orașul San Francisco. Aceste decalaje nu erau greu de găsit, mai ales în Bayview–Hunters Point: rata spitalizării pentru insuficiență cardiacă congestivă era de cinci ori mai mare decât în Marina District, la doar câțiva kilometri distanță. Și înainte să se deschidă clinica lui Burke Harris, în practica privată exista un singur medic pediatru într-o comunitate cu mai mult de 10 000 de copii.

Burke Harris studiasse la Harvard despre decalajele privind sănătatea și cunoștea ce anume prevedeau tacticile din sistemul public de sănătate pentru remedierea acestora: îmbunătățirea accesului la îngrijire medicală, în

LIBRIS

We know
books

special la acordarea îngrijirilor primare, pentru familiile cu venituri mici. Atunci când clinica și-a deschis porțile, Burke Harris viza țintele ușoare ale pediatriei, situațiile în care inegalitățile dintre copiii bogați și cei săraci erau cele mai evidente și mai ușor de înțeles: managementul bolilor astmatice, nutriție, vaccinările contra difteriei, a tusei convulsive și a tetanosului. În decurs de doar câteva luni, Burke Harris a făcut progrese semnificative. „S-a dovedit a fi surprinzător de ușor să creștem mult rata imunizărilor și să scădem notabil rata spitalizărilor pe fondul bolii astmatice“, a declarat atunci când i-am făcut prima vizită la clinică. Cu toate acestea, a explicat: „Simțeam că nu ținteam cu adevărat rădăcinilor problemelor de decalaj medical existent aici. În sensul că, după câte știam, trecuse o perioadă extrem de îndelungată de când se înregistrase ultimul deces infantil cauzat de tetanos“.

Burke Harris s-a regăsit într-o situație foarte asemănătoare cu aceea în care se afla Dozier, directoarea Liceului Fenger. Iată, avea slujba mult visată. Dispunea de resurse ample, era foarte bine pregătită, muncea din greu și, cu toate acestea, nu părea că reușește să aibă un impact pozitiv asupra vieților tinerilor pe care încerca să îi ajute. Aceștia erau în continuare înconjuțați de violență și haos, acasă și pe străzi, ceea ce își punea amprenta asupra lor în mod grav și evident, atât din punct de vedere fizic, cât și emoțional. Mulți dintre copiii pe care îi consulta la clinică păreau depresivi sau anxioși, iar unii dintre ei erau de-a dreptul traumatizați, și stresul vieții lor cotidiene se exterioriza într-o multitudine de simptome, de la atacuri de panică la tulburări de alimentație sau tentative de suicid. Uneori, Burke Harris se simțea mai puțin medic pediatru primar, ci mai degrabă un chirurg pe câmpul de luptă, care cârpea și peticea pacienții, apoi îi trimitea înapoi în război.