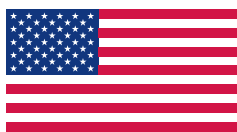


DALE RUSSAKOFFOVÁ

# VÝHRA?

## KDO (A CO) OVLÁDÁ AMERICKÉ ŠKOLY



**Brilantně zaznamenáno. Možná jedna z nejdůležitějších knih  
o vzdělávání, která v posledních letech vznikla.**

ALEX KOTLOWITZ  
*The New York Times Book Review*

HOST



# VÝHRA?

**KDO (A CO) OVLÁDÁ  
AMERICKÉ ŠKOLY**



DALE RUSSAKOFFOVÁ

# VÝHRA?

KDO (A CO) OVLÁDÁ  
AMERICKÉ ŠKOLY



BRNO 2016

Copyright © 2015 by Dale Russakoff

All rights reserved

Translation © Tereza Vlášková, 2016

Czech edition © Host — vydavatelství, s. r. o., 2016 (elektronické vydání)

ISBN 978-80-7491-838-4 (Formát PDF)

ISBN 978-80-7491-839-1 (Formát ePub)

ISBN 978-80-7491-840-7 (Formát MobiPocket)

*Mattovi, Samovi a Adamovi a památce mých rodičů*





# DOHODA

---

PROSINEC 2009 — ČERVENEC 2010

Jednoho pozdního prosincového večera roku 2009 pomalu křižoval některé z nejnásilnějších čtvrtí Newarku v okrese New Jersey velký černý Chevrolet Tahoe. Vzadu seděly dvě vycházející politické hvězdy USA — Chris Christie, čerstvě zvolený republikánský guvernér, a Cory Booker, demokratický starosta Newarku. Spřátelili se na začátku jednadvacátého století, když Christie v Newarku působil jako státní zástupce, a dobré vztahy mezi nimi vydržely i přes značné vyostření názorových neshod jejich stran ve Washingtonu. Booker Christieho pozval na společnou noční obhlídku, při níž policisté mimo službu a místní obyvatelé kontrolovali nejrušnější drogové uličky města.

Hlídka začínala v ulici Orange Street, kdysi tak plné života, v centru města přímo naproti zabeđenému sídlišti, které se ve své nehybnosti a tichosti zdálo být mrtvé. Sídlíšťe Baxter Terrace sloužilo ve čtyřicátých letech jako domov pro bílé i černé zaměstnance továren. V té době to vypadalo, že newarské továrny vyrábějí snad cokoliv — kůži, plasty, doutníky, textil, barvy, klobouky, rukavice, pivo, elektroniku, šperky, chemikálie, vojenskou výbavu. Když se však newarská průmyslová výroba zhroutila a bílí obyvatelé utekli na předměstí, stalo se z Baxteru čistě černošské, chudinské sídlišťe, nad nímž v následujících letech převzaly vládu násilnické gangy a drogoví dealeri.

Dobrovolnická hlídka odbočila vlevo na Bergen Street, směrem k jižní městské části, nejhudší a nejnásilnější oblasti Newarku. Ulice byla prošpikovaná malými autodílnami, které se honosily italskými, brazilskými a španělskými rodinnými jmény, a to až na jednu světlou výjimku — nevelkou komerční budovu vtěsnanou mezi provozovnu jídelního řetězce Applebee's a domácí potřeby Home Depot, jediné newarské obchodní centrum. Skoro všechny telefonní sloupy kolem křižovatek byly polepeny cedulkami, slibujícími hotovost za odkup autovraků či domů, s hesly „žádný majetek — žádný problém“. Ta část čtvrti Bergen, která v šedesátých letech představovala hlavní cíl nákupních výletů newarské střední třídy, teď lákala kolemjdoucí do kadeřnictví Tina se specializací na rasta copánky, Beckyina salonu krásy, bazaru s nábytkem, diskontní prodejny, prostoru pro náboženská setkávání, Aishiny prodejny čínských a halal potravin a dětských jeslí. Zdaleka největší plochu tu obývala Cottonova pohřební služba a k ní přidružené květinářství Scentiment, na první pohled nejvíce prosperující podniky v ulici.

Jízda Newarkem připomínala poznávací výlet po archeologických vrstvách zoufalství a naděje. Jádru města si ještě zachovalo pár připomínek dnů slávy před druhou světovou válkou, kdy Newark patřil mezi největší americká města a pyšnil se jedním z nevydělečnějších obchodních domů v zemi. Centru stále vévodilo majestátní Muzeum Newarku — vápencová budova, kterou městu věnoval zakladatel obchodního domu Louis Bamberger — spolu s budovou městské veřejné knihovny, postavenou na přelomu devatenáctého a dvacátého století v italském renesančním stylu. Ulicím teď dominovaly opuštěné zchátralé budovy, přesto zde však byly jisté vyhlídky na lepší budoucnost v podobě pěti vysokých škol, zejména pak newarské pobočky Rutgersovy univerzity a Newjersejského technologického institutu. A starosta Booker důrazně prosazoval místní rozvoj — po čtyřiceti letech tady vznikly první nové hotely, po dvaceti letech první nové supermarkety. Zanedlouho měla začít stavba

kancelářských budov pro společnosti Panasonic a Prudential Insurance. Plánovalo se také otevření supermarketu s organickými potravinami Whole Foods. Rozmach se však těsně před inkriminovanou částí města zastavil.

Booker budoucího guvernéra na společnou projíždku pozval oficiálně proto, aby mu představil jednu ze svých technik boje proti zločinu. Ve skutečnosti ale bylo na programu něco jiného. Bookerovi se začalo v politice dařit ve stejné době, kdy se ve Spojených státech ozývaly první hlasy volající po radikální změně městského vzdělávání, a právě tato myšlenka — respektive vidina odvážného politického programu pro Newark i pro sebe samého — poháněla také Bookera. Potřeboval však Christieho pomoc.

V roce 1995 převzal nad městskými školami nadvládu stát, neboť vyšetřování odhalilo všudypřítomnou korupci, nekalé dohody mezi vedoucími pracovníky a otřesné zanedbávání studentů. Závěry se daly shrnout do jediné ochromující věty: „Bylo prokázáno, že čím déle děti navštěvují newarské veřejné školy, tím nižší je pravděpodobnost, že jejich vzdělávání bude úspěšné.“ O patnáct let později, když stát konečně dokončil prošetřování chyb ve vedení zdejšího školství, dosahovalo pouze necelých třicet procent žáků třetích až osmých ročníků odpovídající úrovně čtenářských a matematických dovedností. Přesto se za všechna ta léta nenašel jediný guvernér, který by otěže vrátil do původních rukou. Což znamenalo, že až Christieho za pár týdnů inauguruje, stane se z něj vládce všech newarských veřejných škol a jejich miliardového ročního rozpočtu.

Booker pečlivě naslouchal, jak Christie během své kampaně hovoří o svém závazku vůči městům bojujícím s problémy a často voličům připomíná, že on sám se v Newarku narodil. V roce 1967 se rodina s tehdy čtyřletým Christiem přestěhovala na předměstí — jen pár týdnů předtím, než ve městě vypukly katastrofální pouliční nepokoje, jež Newark trvale poznamenaly na těle i na duchu. Booker požádal řidiče, aby se odklonil

z trasy hlídky a zajel do Christieho bývalé čtvrti, po níž se budoucí guvernér podle svých slov kdysi procházel s maminkou a bratříčkem v kočárku. Chevrolet zastavil u zdemolované části South Orange Avenue. Přední světla ozářila třípatrový cihlový dům se zatlučenými, posprejovanými okny, tyčící se uprostřed hromady odpadků a plevelu. Přímo naproti se rýsovala polo-rozpadlá budova místní střední školy West Side. Téměř devadesát procent studentů pocházelo z chudých poměrů a k závěrečným zkouškám to dotáhla jen necelá polovina ze všech zapsaných do prvních ročníků. Násilí bylo v životě těchto dětí na denním pořádku. Jen za uplynulý rok členové gangů během třech různých útoků zastřelili tři studenty této školy. O rok dříve se za jednoho teplého letního večera členové středo-amerického gangu, známého jako MS-13, vyzbrojili střelnými zbraněmi, mačetami a steakovými noži a doslova popravili tři lidi a dalšího člověka zmrzčili. Všechny oběti měly nastoupit na vysokou školu, dvě z nich a přeživší dívka byly absolventy střední školy West Side.

Městské školy byly hlavním bodem Christieho kampaně.<sup>1</sup> „Za jejich mizernou kvalitu platíme částky jako za kaviár,“<sup>2</sup> prohlásil s odkazem na miliardový rozpočet newarských škol, z něhož tři čtvrtiny hradil stát. „Musíme popadnout systém u kořenů, vyrvat ho ze země a začít znovu. Je to nehoráznost.“

Nebylo nejmenších pochyb, že okrsek zoufale potřebuje reformu. Poměr administrativních pracovníků vůči studentům dosahoval téměř dvojnásobku celostátního newjerseyského průměru. Úředníci představovali třicet procent ústředního byrokratického aparátu, tedy asi čtyřnásobek toho, co bylo obvyklé ve srovnatelně velkých městech. Dokonce i někteří úředníci měli své vlastní úředníky, přesto se výplatní pásy i údaje o studentech pravidelně zpožďovaly a obsahovaly chyby. Výsledky zkoušek a data o docházce za několik posledních měsíců nebyly k dispozici a z počítačů běžně lezla vysvědčení, na nichž bylo jméno jednoho dítěte a známky jiného, za což byli studenti neprávem trestáni či odměňováni.

Většina školních budov byla starých více než osmdesát let a některé už se rozpadaly — a to doslova. V listopadu 2010 první dáma Michelle Obamová navštívila základní školu v Maple Avenue, kde měla, po boku svého národního podporovatele Bookera, propagovat svou kampaň proti obezitě zvanou „Hýbejme se!“ (Let’s Move!). Jen dva dny před plánovanou návštěvou se ulomil obrovský kus cihlového okenního překladu a spadl přímo na chodník před vchodem.

A ještě horší věci se děly uvnitř mnohých budov. V okrsku byly čtyři magnetové školy nabízející kurikulum specializované na určité předměty, jež navštěvovaly děti z širokého okolí. Dvě z nich vychovávaly vítěze debatních soutěží a hrstku studentů, kteří měli šanci uspět na elitních vysokých školách. Ale na třiačtyřiceti školách z celkových sedmdesáti pěti dokázalo jenom necelých třicet procent dětí ze třetích až osmých tříd číst na odpovídající úrovni. Dokončit střední školu se dařilo padesáti čtyřem procentům studentů a přes devadesát procent absolventů, kteří dále pokračovali na zdejší komunitní školu poskytující vyšší odborné vzdělání, potřebovalo doučování. Pouze dvanáct a půl procenta newarských dospělých mělo vzdělání vyššího stupně, což představovalo jen o trochu více než třetinu celostátního průměru.<sup>3</sup>

Newark byl extrémním příkladem narůstající ekonomické a rasové segregace v New Jersey.<sup>4</sup> Ačkoliv v tomto státě žili převážně běloši a stát patřil mezi nejbohatší v USA, devadesát pět procent newarských studentů bylo černošského či latinskoamerického původu a osmdesát osm procent plnilo podmínky pro to, aby v rámci sociálního systému dostávali částečně, nebo zcela dotované obědy. Čtyřicet čtyři procent městských dětí, tj. dvojnásobek národního průměru, žilo pod hranicí chudoby a sedmdesát procent z nich se narodilo svobodným matkám.<sup>5</sup> Neuvěřitelným čtyřiceti procentům novorozenců se nedostávalo odpovídající, či vůbec žádné prenatální péče, a byli tak znevýhodněni, ještě než se vůbec mohli poprvé nadechnout.

Booker se na zadním sedadle chevroletu otočil na Christieho a navrhl mu spolupráci na reformě newarského školství. Christie měl absolutní právní autoritu a Bookerovi zase pozice starosty zajišťovala, že bude vyslyšen — společně by tudíž mohli zavřít neúspěšné školy v okrsku, rozvíjet charterové (nezávisle řízené) školy, oslabit ochranu služebně starších učitelů, odměňovat a trestat učitele podle výsledků jejich studentů. S takovou agendou by stávající demokratický guvernér Jon Corzine nejspíš nikdy nesouhlasil, neboť byl vůči učitelským odborům loajální. Ale Christie nad Corzinem nečekaně zvítězil a podle Bookera tak stáli tvář v tvář „neopakovatelné příležitosti, jak systém dostat do správných kolejí“.

Od srdce se zasmáli při vyhlídce na to, že právě dohodli politickou spolupráci mezi bílým republikánem z předměstí a černým demokratem z města. Booker Christieho varoval, že je čeká nemilosrdný boj s odbory a politiky, kteří jsou odhodláni zuby nehty bránit zájmy své politické kliky na stávající situaci. Ve školském okrsku dostávalo měsíčně výplatní pásku 7 000 lidí, ten tak ve městě se zhruba 270 000 obyvateli představoval největšího veřejného zaměstnavatele. Booker si byl jistý, že pokus o reorganizaci znovu probudí koalici, která mu kdysi překazila první volby na starostu, když o něm rozhlašovala pomluvy, že je gay, žid, skrytý republikán a trojský kůň zámožných bělošských přistěhovalců. Booker sice ve tmě auta skoro nic neviděl, ale jak tak popisoval všechny ošklivosti, měl pocit, že Christie je pro věc nadchnutý čím dál tím víc.

„Krucinál, v Newarku jsem dostal asi tak šest hlasů,“ odpověděl budoucí guvernér. „Proč neudělat správnou věc?“

Ať už byly mezi Bookerem a Christiem jakékoliv politické rozdíly, v oblasti veřejného vzdělávání se naprosto shodli. Oba měli pocit, že městské školské okrsky slouží spíše odborům státních zaměstnanců a politickému protekčnímu klientelismu než dětem, a oba byli součástí rostoucího národního hnutí, jež vyžadovalo obrovské změny ve školství. Reformu školství zaštiťovali nejbohatší američtí filantropové a prominentní

politici z obou stran, včetně prezidenta Baracka Obamy. S jejich podporou hodlalo samozvané reformní hnutí zcela odstranit starý systém, a to pomocí podnikatelských přístupů: zavedením charterových škol, odpovědnosti ředitelů a učitelů „podle podnikových měřítek“, tedy za výsledky studentů ve standardizovaných testech, a také bonusů pro ty s nejlepšími výsledky. Veřejnost o přínosech těchto strategií zapáleně diskutovala. Výzkumníci zpochybňovali validitu přístupu, kdy by se efektivita učitelů měřila výsledky ze studentských testů. Závěry výzkumů provedených v posledních desetiletích navíc ukázaly, že na výkon dětí ve škole mají vliv spíše jejich zkušenosti z domova a z ulic měst než způsob výuky. Reformátoři oponovali, že školy s dobrým vedením, které by bylo schopné najmout nejlepší učitele, mohou řadu dopadů chudoby, rozpadlých rodin a všudypřítomného násilí překonat. Poukazovali při tom na městské charterové školy s velmi dobrými výsledky — včetně několika v Newarku. I když byly financovány z veřejného rozpočtu, byly zároveň řízeny jako soukromé, a nebyly tak ovlivňovány byrokratickou mašinerií školského okrsku a ve většině případů ani odbory. Celostátní studie sice tehdy prokázala, že jen jedna z pěti amerických charterových škol předčí ve výsledcích standardizovaných testů veřejné školy, ale Booker a ostatní reformátoři se nenechali znejistět: „My víme, co opravdu funguje.“ Podle nich měli odpůrci reformy osobní zájmy na tom, aby se i nadále špatné výsledky omlouvaly chudobou, a ostatní názory zavrhovali jako „inkrementalismus“. Reformátoři tvrdili, že vzdělání potřebuje „důkladnou změnu“.

Christieho odpověď na Bookerův návrh — „Proč neudělat správnou věc?“ — v sobě odrážela poctivé úmysly celého reformního hnutí. Reformátoři své pohnutky přirovnávali k hnutí za občanská práva, přičemž si byli moc dobře vědomi, že řada jejich oponentů získala své postavení díky tak dlouho praktikovanému systému ochrany občanských práv: městští politici jsou odhodláni bránit pracovní pozice ve veřejném sektoru, protože ve městech je jinak takových bezpečných míst nedostatek.

Zdalo se, že obě diskutující strany se upínají ke zcela jiné „výhře“. Školské okrsky nabízely značně nadsazené platové ohodnocení a pro obyvatele měst bojujících s chudobou byla práce ve školách často jedinou myslitelnou volbou. Řada politiků za ta léta nesčetněkrát označovala rozpočet newarského školského okrsku za „výhru“. Reformátoři považovali podobné okrsky za příležitost, jak dokázat, že systém postavený na odborech a rozsáhlé mašinérii veřejné správy je pro kvalitní vzdělávání ve skutečnosti překážkou. Uprostřed toho všeho pak stály děti a otázka, kterou pořád dokola opakovali jejich rodiče i učitelé: Opravdu tyto bitvy vedené ve jménu dětí přispívají ke zkvalitnění života mladých lidí?

Už od dob rekonstrukce Jihu, kdy průmyslníci ze severu začali v jižní části USA zřizovat různé kvalitní školy pro bývalé otroky, stálo vzdělávání těch nejchudších Američanů v popředí zájmu nejbohatších lidí národa. Henry Ford založil v roce 1913 Fordovu školu angličtiny, kde se většinou cizojazyční zaměstnanci továren měli učit „základním dovednostem porozumění psanému a mluvenému slovu“.<sup>6</sup> Na začátku dvacátého století přišla nadace Andrewa Carnegieho se systémem takzvané Carnegieho jednotky neboli kreditové hodiny, kterým se začalo řídit vzdělávání: aby studenti mohli dokončit střední školu, musí získat určitý počet kreditů, které nejsou udělovány podle toho, kolik se toho děti naučí, ale podle času stráveného ve výuce.

Nejpůsobivější příklad filantropie ve školství za celé dvacáté století se odehrál na sklonku roku 1993, kdy se Walter Annenberg v Růžové zahradě Bílého domu zavázal prezidentu Clintonovi, že věnuje pět set milionů dolarů na „zajištění budoucnosti našeho národa“ a bude financovat reformy v tisících městských i venkovských škol. Na takzvané Annenbergově výzvě se nakonec podílelo několik investorů, kteří dohromady investovali šest set milionů dolarů, a ovlivnili tak životy více než jednoho a půl milionu dětí z pětatřiceti států. V závěru se ovšem ukázalo,



že ačkoliv reforma prospěla mnoha školám i dětem, obecných problémů školství se vůbec nedotkla.

Nespokojenost s veřejným školstvím eskalovala v roce 1983, kdy byla publikována federální zpráva *Národ v nebezpečí* (*A Nation at Risk*). Týkala se pěti hlavních oblastí, které pro USA představovaly největší hrozbu, a poukazovala na to, že američtí studenti vykazují značně horší výsledky než studenti z dalších průmyslových zemí, což ohrožuje ekonomickou konkurenceschopnost USA. Ve zprávě se psalo: „Pokud by se některá z nepřátelských mocností snažila tak průměrnou úroveň školství, jakou se vykazuje naše současné vzdělávání, uvalit na Ameriku, mohli bychom to stejně dobře považovat za válečný čin.“<sup>7</sup>

Na zvýšení národních akademických standardů a zavedení standardizovaných testů, s jejichž pomocí by se sledoval pokrok studentů, spolupracovali guvernéri jednotlivých států s vrcholnými čelními představiteli velkých společností. Jejich úsilí nakonec vedlo ke kýženému výsledku — v roce 2002 podepsal prezident George W. Bush zákon o základním a středním vzdělávání s názvem „Žádné dítě nezůstane pozadu“ („No Child Left Behind“), který značně rozšířil testování studentů a zavedl školám povinnost hlásit výsledky utříděné podle rasy a výše příjmu rodiny žáka. Tato data dosvědčila, že mezi akademickými výsledky dětí z chudých rodin či menšin a výsledky všech ostatních zeje obrovská propast. Na konci osmdesátých let se objevilo hnutí podporované zejména konzervativními republikány, kteří chtěli prosadit zavedení státem dotovaných poukázek, jež by rodičům z center amerických měst sloužily k tomu, aby mohli své děti zapsat do církevních či soukromých škol.

V roce 1990 spustila nezisková organizace Teach for America program, v němž absolventi elitních vysokých škol po dobu dvou let vyučovali děti z těch nejchudších poměrů. Cílem programu bylo vytvořit novou generaci, která bude s odhodláním bojovat proti nerovnosti ve vzdělávacím systému, a to zvenčí i zevnitř. Účastníkům programu se přezdívalo „podnikatelé ve vzdělávání“, což by jen o několik let dříve bylo považováno

za oxymóron. Mnoho z nich v této činnosti pokračovalo i nadále, zakládali charterové školy, kurzy a školení pro učitele a ředitele, poradenské praxe a věnovali se dalším podobným aktivitám, jež měly reformovat stávající systém. Již na konci devadesátých let se jim podařilo získat podporu některých z nejbohatších Američanů.

Po celé generace do vzdělávání proudily peníze zejména z nadací, jež na počátku dvacátého století zakládali nyní již dávno zesnulí podnikatelé. Počínaje rokem 2000 je však na tomto postu vystřídali žijící miliardáři.<sup>8</sup> Největšími investory do základního a středního vzdělávání se stali zakladatel společnosti Microsoft Bill Gates, rodina Waltonova coby zakladatelé řetězce diskontních obchodních domů Walmart, majitel společnosti Dell Computer Corporation Michael Dell a kalifornský pojišťovací a realitní magnát Eli Broad. Tito neuvěřitelně úspěšní podnikatelé, z nichž většina zbohatla díky tomu, že se nebála v dávno ustrnulých sektorech podnikání využívat technologie a aplikovat nové podnikatelské modely, se připojili k mladým reformátorům, kteří se pokoušeli o podobnou revoluci v oblasti školství. Hlavním problémem byl podle nich systém samotný.

„Filantropie tak nabyla zcela nového významu,“ prohlásila Kim Smithová, spoluzakladatelka fondu NewSchools Venture Fund, který sdružuje investory rizikového kapitálu ze Silicon Valley, světového centra počítačového a technologického průmyslu. „Pokud jste v minulosti věnovali peníze například na výstavbu domů či na umění, potřeba takových investic neustávala. Nikdo nevěřil, že by se tyto oblasti jednoho dne staly soběstačnými. Ale tihle lidé rozumí principu pákového efektu. Jakmile máte správný systém vzdělávání, lidé dostanou práci, sníží se míra trestných činů a tak dále. Hlavní myšlenkou tedy bylo pomoci lidem zjistit, co přesně nefunguje, a podnítit podnikatele k tomu, aby začali tyto problémy řešit.“

Skupině lidí, kteří se na fondu rizikového kapitálu podíleli, se začalo říkat „rizikovní filantropové“. Sami preferovali spíše

označení „investoři“ než „dárci“, protože očekávali návratnost svých investic v podobě rozsáhlých změn ve veřejném školství. Zaměstnávali konzultanty managementu, aplikovali analytické nástroje, které pomohly k vzestupu i jejich vlastním společností, a usilovali tak o vytvoření systému, v němž by učitelé a školy byli zodpovědní za výsledky svých žáků a který by využíval jasná data vhodná k měření efektivity učitelů i škol. Prezident Obama a ministr školství Arne Duncan zahrnuli velkou část z těchto cílů do své iniciativy „Race to the Top“ s rozpočtem 4,3 miliardy dolarů, jejíž snahou bylo přimět jednotlivé státy rozšiřovat stávající i nové charterové školy a také zavést opatření, podle nichž by se hodnocení, plat a prodlužování pracovních poměrů učitelů odvíjelo od pokroku, který ve standardizovaných testech prokážou jejich studenti. Cílem iniciativy bylo zaměřit se pouze na to, co je nejlepší pro děti, i za cenu převrácení životů a živobytí dospělých vzhůru nohama.

Demokratičtí politici i mnozí afroameričtí představitelé tento cíl zpočátku prakticky jednohlasně zavrhovali, považovali jej za hrozbu pro demokratickou základnu v amerických městech — pro odbory, pracovní místa ve veřejném sektoru i politiky, kteří tato místa přidělovali. Důvěryhodnost hnutí, které mělo reformovat vzdělávání pro nejchudší černošské a hispánské žáky ve Spojených státech, je nechávala na pochybách, protože v jeho čele stála bělošská elita a bylo financováno těmi nejbohatšími lidmi planety. Odbornice na historii vzdělávání Diane Ravitchová, která — ačkoliv se kdysi sama řadila mezi reformátory — se následně stala jedním z největších odpůrců celého hnutí, počastovala tyto investory přezdívkou „miliardářský pánský klub“. Zastánci hnutí za poukázky se v první fázi snah o reformu ve vlastních řadách dočkali pouze jedné výjimky v podobě Howarda Fullera, který byl postupně aktivistou za občanská práva, hájil zájmy hnutí Black Power za práva černochů, účastnil se hnutí za osvobození Afriky a organizoval různé komunitní spolky, což ho nakonec vedlo k tomu, že se zaměřil na vzdělávání ve svém rodném Milwaukee, kde

celé houfy dětí z menšin a chudých rodin nezvládaly dokončit studium na veřejných školách. Nejprve bojoval jako řadový aktivista, posléze jako vrchní školní inspektor, ale v roce 1995 na svůj cíl rezignoval a prohlásil, že město „beznadějně zabředlo do bahna stávající situace“.

Fuller byl v celém hnutí výjimečný a reformátorům po jeho odchodu došlo, že mají problém. Cory Booker si pro svůj příchod zkrátka nemohl vybrat lepší dobu.

Booker pocházel z první generace černošských vůdců, kteří se narodili po hnutí za občanská práva. Jeho rodiče vyrostli na rasově segregovaném Jihu, účastnili se protestů v šedesátých letech a byli jedněmi z prvních Afroameričanů, které společnost IBM povýšila do svých manažerských řad. Coryho s jeho bratrem vychovávali na převážně bělošském předměstí Harrington Park, asi třicet kilometrů od Newarku. „Chtěli jsme, aby se naši chlapci ve světě neztratili. I tohle byla součást našeho boje,“ vzpomínala Bookerova matka Carolyn.

V pojetí Coryho Bookera to celé vypadalo jednoduše. Měřil sto devadesát centimetrů, rád se družil, měl charisma a byl vynikajícím studentem, hvězdou středoškolského fotbalu a předsedou posledního ročníku. Sklízel jeden úspěch za druhým. Vystudoval Stanfordovu univerzitu, získal prestižní Rhodesovo stipendium na Oxfordu a nakonec absolvoval práva na Yaleově univerzitě. Jedním z jeho blízkých přátel se stal Ed Nicoll, čtyřicetiletý milionář a selfmademan, který si ve stejné době na Yaleu dodělával právní vzdělání. Zatímco se většina studentů na seminářích předháněla, kdo prokáže lepší abstraktní myšlení, Booker podle Nicolla neustále vyprávěl květnaté historky o své rodině, jejichž tématem často byla sociální spravedlnost. „Procházel mu to, dokázal okouzlit každého v okolí. Všichni ve třídě tajně věřili, že právě oni se stanou příštím senátorem nebo prezidentem Spojených států, ale bylo nám zcela jasné, že Cory má prostě vůdcovství v krvi [...]. Už tehdy se o něm říkalo, že z něj bude první černošský prezident,“ svěřil se Nicoll.

Místo aby si Booker po právech začal shánět nějaké lukrativní zaměstnání, odjel v roce 1997 do Newarku, kde pod nadací Skadden zastupoval místní chudé obyvatele. Nastěhoval se do jednoho ze státem dotovaných bytů pro sociálně slabé přímo v centru Newarku, do drogové čtvrti s vysokou mírou zločinnosti. Snažil se přimět zdejší obyvatele, aby si od vydřidušských majitelů nemovitostí nenechali takové zacházení líbit, a sblížil se s řadou místních aktivistů. Ti hned v následujícím roce podpořili jeho volební kampaň do městské rady, která podle něj byla nedílnou součástí celého problému — pokud majitelé nemovitostí podstrčili peníze těm správným politikům, radní se tvářili, že jejich nekalé praktiky nevidí. Ed Nicoll, který pracoval ve finančním sektoru, si vzal dovolenou a pomáhal Bookerovi shánět peníze na kampaň. Dal mu jednu prostou radu. Vyprávěj bohatým sponzorům svůj příběh: mladý privilegiovaný Afroameričan se přestěhoval do jednoho z nejchudších měst v zemi, aby vyrovnal nevyřízené účty z dob hnutí za občanská práva. Ukázalo se, že Nicollova rada měla pro Bookera nesmírnou cenu.

„Od něj jsem poprvé slyšel to, co mi později zopakovala spousta lidí — že investoři sázejí na člověka, nikoliv na obchodní model, protože vědí, že úspěšní lidé si vždycky najdou cestu, jak dosáhnout svého cíle,“ řekl Booker.

Podarilo se mu sehnat 140 000 dolarů, což byla na tehdejší dobu v newarských radních volbách neslýchaná částka. Během vrcholící kampaně osobně obešel všechny voliče ve svém okrsku a na jaře 1998 v rozhodujícím kole voleb Cory Booker, čerstvě devětadvacetiletý, těsně porazil radního George Branche, jenž už měl za sebou čtvrté volební období.

Bookerův působivý životopis a to, že bydlel v drsné čtvrti, rychle přilákalo pozornost médií, na což měl koneckonců vždy talent. Když se proslechlo, jak organizoval protestní hladovky a vydržel klidně i několik týdnů v kuse demonstrovat za zvýšení bezpečnosti občanů dbalých zákona, a to přímo v nejvyhlášenějších drogových uličkách, televizní stanice CBS ho

pozvala do večerních zpráv, byl hostem zpravodajského pořadu *60 Minutes* a psalo se o něm také v časopise *Time*. „Přestěhoval jsem se do první linie, na poslední metu, z níž ještě můžeme dosáhnout opravdové, skutečné spravedlnosti — do centra města,“ prohlásil Booker během rozhovoru s reportérem CBS Danem Ratherem.

Na základě své politické filozofie se sám nazval „pragmatickým demokratem“, který hledá v boji proti chudobě pomoc v řadách vlády, v soukromém sektoru i u neziskových organizací. Výrazněji se pak vzdálil tradičnímu scénáři, kterým se obvykle řídili demokraté na radnicích měst, když se stal jedním z prvních zastánců charterových škol a prosazoval názor, že i ty nejhudší děti by — stejně jako ty nejbohatší — měly mít možnost ze špatné školy odejít. Ze stejného důvodu se později rozhodl pro ještě netradičnější krok — pro podporu poukázek na soukromé školy.

Mezi zastánci poukázek byli téměř bez výjimky bohatí republikáni bílé pleti a Booker pro ně tak znamenal velký přínos. Díky nim a stoupencům hnutí za charterové školy se seznámil s několika významnými politickými sponzory. Začal se pohybovat mezi dvěma světy: sužovanými ulicemi Newarku a baštami bohatých sponzorů, otevřenými jen pro vyvolené, kde se naučil být okouzlujícím řečníkem a velmi dobře se mu dařilo získávat finance na potřebné účely.

Názory na vzdělávání mu v září 2000 zajistily pozvání, aby přednesl projev v konzervativním Manhattanském institutu pro výzkum politiky. I po více než deseti letech si mohou zájemci na stránkách Institutu poslechnout Bookerův vášnivý projev, v němž newarské občany vykreslil jako zajatce politiků, jimž jde jen o vlastní osobu a kteří úřady rozdělují mezi své koně, berou si pod křídla jen příznivce svých stran a zcela ignorují potřeby občanů. Domníval se, že se tak děje především v „odpudivém“ systému školství. „Dostupné vzdělávání podle mě neznamená, že děti mají státem garantovaný nárok na státem řízenou a státem financovanou budovu, která je přidělována