

はじめに

本書は、2009年出版の中心課題であった「すべての大学生の英語運用能力改善はどうあるべきか」を引継ぎ、現在の英語教育や学習を取り巻く環境を考慮し、今後の英語教育プログラムの在り方を探求した。専門学校、高専、短大、大学などの高等教育機関や中等教育機関の英語教育、ビジネス分野での人材育成・開発プログラムの運営、教育と学生の成長の関係に関心をお持ちの方々、また、広い視野に立ち将来の英語の活用を考えている学生さんたちにも、お役に立てば幸いである。

2009年の出版から15年が経ち、その間、英語教育・学習を取り巻く環境は大きく変化した。15年前は、当時の変化を受け、学生それぞれの英語能力向上のために、戦略的リーダーシップを基調に、マネジメントとその評価が実践可能な英語教育プログラムの開発を探求した。組織やプログラムの理念や使命、成果、教育課程改革、評価基準と方法が変化の中心にあった。

現在は、インターネットやスマホ、SNS、AIの普及で、多種多様な英語学習の手段や機会が提供されている。英語能力を身に付けたい、改善したい人々はこのような学習ツールを使い、英語能力の自己改善ができる環境が整いつつある。しかし、英語能力と専門知識、関連する知識体系を、短期間で組織的に学ぶことができる場所は、やはり高等教育機関の英語教育プログラムだろう。

ブルネイ・ダルサラーム大学の教育大学院（SHBIE）での勤務を終え帰国後、8年間いくつかの大学学部で英語を教える傍ら、プログラム運営チーム、教師、学生、そして事務職員が抱える問題や課題について議論する機会を得た。その議論の中で、痛感したことは、学生の英語力と関連知識は、ますます多様化していることだった。この状況は、学生自身がそれぞれのニーズを認識し、独自の学習法や学習戦略を獲得する必要性を示唆していた。

私が自問したのは、「英語教育に携わる私たち教師は、彼らのこれらの課題の克服を支援してきただろうか？ 英語教育プログラムの開発・運営は、彼ら

の課題に向き合ってきただろうか？」ということであった。

本書は、この問題解決に、薄く重層的な意思決定過程で運営する英語教育プログラムを提案する。学生、教師、運営者、スタッフは、単なる「組織の構成員」ではなく、それぞれのフォースによって相互に結びついている。彼らのフォースの相互作用は、本書でいうところの「スライス」と呼ばれる薄く重層的な、いわば「能動的な学びのコミュニティー」へとプログラムを変容させる。また、その相互作用は学生の学力向上だけでなく、精神的な成長をも促す。人間にあるこのフォースを本書では、アストラリリーダーシップと呼ぶ。

謝辞

本書をまとめる作業は、筆者自身の文化的背景や教育実践と理論を振り返る良い機会となった。模索し思索する中で、今までどれほど多くの方がたから、どれほど多くの啓発と励ましを頂いてきたか改めて痛感することとなった。この場をお借りしてお礼申し上げる。紙面の関係で、一部の方がたのお名前だけの掲載になってしまったことをお許し願いたい。

日本大学教授の渡部晶先生には米国教育史、土屋忠雄先生には日本教育史をご教授頂いた。ユタ大学教授フレデリック・ブキャナン (Frederick F. Buchanan) 先生には米国とユタ州の教育史、同大学歴史学教授のデーン・メイ (Dean May) 先生には米国史とユタ州史をご教授頂いた。名古屋大学名誉教授の的場正美先生、同大学教授のマホメッド・アラニ (Mohammad Arani) 先生には、文化の教育・学習活動の重要性に気づかせて頂いた。

元シカゴ大学及びオハイオ州立大学の教授、当時ユタ大学教授であったロッド・F・キャンベル (Roald F. Campbell) 先生の「リーダーの効力」プロジェクトで研究助手として働く傍ら大学組織とリーダーシップについて学ぶ機会を頂いた。ユタ大教授・元米国教育省長官のT・H・ベル (Terrel H. Bell) 先生には、博士論文作成の折、連邦政府と州政府の教育政策についてご教授頂いた。現在ユタ大学名誉教授のジャック・ニユール (Jackson L. Newell) 先生には、米国の高等教育の行政・政策・思想についてご教授頂いた。ユタ大学名誉教授で、私の博士論文指導教官でもあったロイド・マックリ

アリ (Llyod E. McCleary) 先生には、プログラム開発の実践でもお世話になった。

ブルネイ大学教育大学院 (SHBIE) で、アクション・リフレクション・ラーニング (ARL) プログラムを開発し運営した同僚のテリー・サリバン (Terence J. Sullivan) 博士とアジツ・ノア (Abdul Aziz MD Nor) 博士には、専門分野を問わず、教育を幅広い視野に立ち実践する意義に気づかせて頂いた。

英語教育分野では、現横浜国立大学 (YNU) 名誉教授の渡辺雅仁先生と文京学院大学教授の椿まゆみ先生には、多くを学ばせて頂いた。当時、渡辺先生は、英語教育プログラムの責任者として英語教育の改革を推進しておられた。筆者もその末席に加えて頂いた。椿先生には、数年間の共同研究をとおして、英語教育・学習の現在の課題について多くを学ばせて頂いた。本書の英語能力に関わる箇所の構想は、この共同研究によるところが大きい。当該研究プロジェクトへの参加を許可くださった文京学院大学にも感謝したい。

オーストラリアのニューキャッスル大学教授のデービット・ガマゲ (David T. Gamage) 教授には、校長のリーダーシップの共同研究にご一緒させて頂いた。また、ブルネイ大学の SHBIE の「リーダーシップと学校改善」プログラムの大学院准教授職に導いてくださったのもガマゲ博士であった。ブルネイでの経験なしには、到達不可能だったろう光景を筆者は今見させて頂いている。

最後に、本書の出版にあたり、大学教育出版の代表取締役社長、佐藤守氏には、企画から出版まで多岐に渡りご尽力頂いた。この場を借りて深くお礼申し上げます。

当然ながら、本文中の事実認識や分析結果などは、著者の判断にもとづくものであり、すべての責任は筆者が負うことは言うまでもない。

2026年1月

日本国静岡県三島市、広小路、Mr. D にて
植山剛行

Preface

This book explores the future of English language programs, taking into account the current environment surrounding English language education and learning, and is based on the central theme of the book's 2009 publication: "How should the English language proficiency of all university students be improved?"

I hope that this new book will be useful to those involved in English language education at higher education institutions such as professional schools, junior colleges, colleges and universities, as well as those involved in the operation of human resource development programs in the business field, those interested in the relationship between education and student growth, and students at higher education, considering how to learn English for the future use.

About fifteen years ago I published my first book about programming English language education. At the time, the changes were centered on vision, mission, and success of organizations and programs, curriculum reform, and evaluation standards and methods. In response to the change, I sought one way of developing an English education program based on strategic leadership to improve students' English ability more effectively. Since then, the environment surrounding English language education and learning has significantly changed.

Currently, the spread of the Internet, smartphones, SNS and AI, provides a wide variety of means and opportunities for learning English. These learning tools are now available to people who want to acquire or improve their English ability. However, the place where

English ability, the specialized knowledge, and learning strategies can be comprehensively learned in a relatively short period of time in an organized manner is still the English education programs of higher education institutions.

After returning to Japan from my work at the Graduate School of Education (SHBIE), the Universiti Brunei Darussalam, I taught English at different universities and faculties for eight years. I had the opportunities to observe the efforts of the program management teams, and discuss the problems and challenges teachers, students, and administrative staff had at the colleges and universities.

Our discussions escorted me to reality. English abilities and the related knowledge among students have become much diversified. This condition requires all students to discover their own learning strategies to meet their needs. They necessitate teachers' assistance to meet their needs to fulfill skills, ability and knowledge to enhance their current English ability and the related knowledge.

The questions I posed to myself then were, "Have we, involved in English education, been assisting each student in overcoming their problems? Have English education programs resolved the issues each student has been confronting?"

To respond to these questions, this book proposes an English education program that operates through a multi- and thin-layered decision-making process. Students, teachers, program administrators, and staff who support the program are not just members of an organization, but are mutually connected to each other by their own mutual forces. The interactions of their forces change the program functions into one active learning community consisting of multi-layered, so-called "slice" in Japanese stated in this book. The interactions improve students' performance of academic English

proficiency and spiritual growth as well. The forces existing in humans are stated astral leadership in this book.

Acknowledgements

The process of compiling this book provided me with a valuable opportunity to reflect on my own cultural background and educational practice and theory. As I explored and contemplated, I was reminded of how much inspiration and encouragement I have received from so many people. I would like to take this opportunity to express my gratitude. Due to space limitations, I am only able to list the names of a select few.

At Nihon University, Professor Akira Watanabe inspired me to pursue the study on the US history of education while Professor Tadao Tsuchiya encouraged me to continue studying on Japanese history of education. At the University of Utah, Professor Frederick F. Buchanan taught me both US and Utah histories of education, and Professor Dean May helped me build the solid backgrounds of both US and Utah histories, Professor Emeritus Masami Matoba and Professor Mohammad Arani of Nagoya University led me towards realizing the importance of the cultural aspects of education which strongly influence on teaching and learning.

Dr. Roald F. Campbell (formerly a professor at the University of Chicago and Ohio State University and then a professor at the University of Utah) inspired me to learn about leadership effectiveness through a project where I served as his research assistant. Dr. Terrel H. Bell, a professor at the University of Utah and former U.S. Secretary of Education provided me with the chance to learn the politics and perspectives of high-ranking officers in the U.S. federal and state governments, offering the practical knowledge essential for

my doctoral thesis. Professor Jackson L. Newell of the University of Utah also taught me administration, policy, a philosophy of the US higher education. Dr. Llyod E. McCleary, Professor and my doctoral thesis supervisor, got me interested in the study field of program design and development.

Dr. Terence J. Sullivan and Dr. Abdul Aziz MD Nor were my wonderful colleagues in the school improvement and leadership program at the Graduate School of Education (SHBIE), Universiti Brunei Darussalam. My colleagues and I successfully developed and ran the Action Reflective Learning (ARL) program for school principals. They made me realize the importance of practicing education with a broader perspective, regardless of one's field of expertise.

In the field of English language education, I have learned a great deal from Professor Masahito Watanabe, now Professor Emeritus of Yokohama National University and Dr. Mayumi Tsubaki, Professor of Bunkyo Gakuin University. Under the directorship of Dr. Watanabe, I had the exciting opportunity to join the reform of a comprehensive English education program and learn many aspects from both teachers and students regarding how they are mobilized into workable dimensions of the practice. Professor Tsubaki generously offered me the opportunity to join her research on the current issues in English language teaching and learning. The sections of this book relating to English proficiency were conceived with reference to the results of this collaborative research. The author further expresses his appreciation of all the support provided by Bunkyo Gakuin University.

It was an honor for me to be able to work with Professor David T. Gamage at the University of Newcastle in Australia on a series of his

joint research projects on principal leadership. Dr. Gamage was also the one who encouraged me to take a teaching and research position in the "Leadership and School Improvement" program at SHBIE, the Universiti Brunei Darussalam. I am now witnessing sights that I could never have reached without my time in Brunei.

Finally, I would like to express my gratitude to Mr. Mamoru Sato, President of University Education Publishing, for his extensive assistance with this book, from planning to publication.

Needless to say, the factual understanding and analytical results presented in this book are based on the author's own judgment, and all responsibility rests solely with the author.

December 2025

At Mr. D, Hirokoji, Mishima City, Shizuoka, Japan

Author

英語コミュニケーション能力向上をめざして
—アストラル・リーダーシップからのアプローチ—
Aiming to improve English communication competence:
An approach from astral leadership

目次

はじめに *i*

第1章 アストラル・リーダーシップによる英語の教育、学び、運営	1
第1節 アストラル・リーダーシップの解放と開放	2
第2節 人間成長の英語コミュニケーション能力向上への影響	3
第3節 教師の学生への支援と貢献	4
第4節 シナジーを生む英語教育プログラムの構造、政策、運営	5
第2章 私たちの周りで垣間見る「リーダーシップ」	6
第1節 身近で感じられる希望を生むリーダーシップ	7
第2節 苦悩から再発見されたリーダーシップ	9
第3節 放たれるリーダーシップ	11
第4節 内在するリーダーシップ	15
まとめ	17
第3章 フォースを解放する「こころ」とは	18
第1節 リーダーシップ発見の第一歩	18
第2節 「身魂」の世界	19
第3節 「私」を貫く「フォース」	21
第4節 精神の安定と強化に励む「私」の「こころ」	23
第5節 「こころ」によるフォースの解放プロセス	28
まとめ	30
第4章 学生、教職員、プログラムを繋ぐリーダーシップの開放	31
第1節 リーダーシップを開放し強化する「こころ」の働き	31
第2節 相互に高め合うリーダーシップとその効果	34
第3節 人の成長を促すリーダーシップ	36
第4節 英語教育に見る「生産」と「生産を可能にする能力」	39

まとめ	40
第5章 アストラル・リーダーシップを解放し開放するプログラム …41	
第1節 エネルギーとしてのアストラル・リーダーシップ	42
第2節 アストラルの起源と精神性との関連	43
第3節 前向きなイメージを放つビジネス界の「アストラル」	44
第4節 「アストラル」という用語が使われる否定的側面	46
第5節 「アストラル」の否定的感情の重要性	46
第6節 求められるプログラムの効力	48
第7節 プログラムを貫く「アストラル・リーダーシップ」	51
まとめ	53
第6章 授業で英語力やコミュニケーション能力を促進するリーダー シップ ……54	
第1節 実践から見てくるコミュニケーション能力	54
第2節 日本人のコミュニケーションの特徴	64
第3節 教師と学生との相互理解から得られる信頼関係	70
まとめ	71
第7章 学習意欲を刺激し継続する原理 ……73	
第1節 「身魂」を支えるアストラル・リーダーシップ	73
第2節 学習意欲と学習力	74
第3節 「動機」と「刺激」はどこから来るか	77
第4節 「意志力」であるアストラル・リーダーシップ	80
第5節 学習意欲を支える自己効力感と自己肯定感	85
まとめ	90
第8章 アストラル・リーダーシップが可能にする省察 ……92	
第1節 「身魂」を捉える省察	93

第2節	吉本伊信による内観法	93
第3節	森田療法に見る省察の考え方	97
第4節	アクション・リフレクション・ラーニング・アプローチ	101
第5節	「こころ」と省察活動との関連	105
第6節	「こころ」の省察の英語教育と学習への応用	108
まとめ		109
第9章	アストラル・リーダーシップによる統合トレーニング ……	111
第1節	グループ活動の核となるアストラル・リーダーシップ	112
第2節	リーダーの役割、フォロアーの役割	114
第3節	組織としてのグループ	115
第4節	コミュニティとしてのグループ	116
第5節	コーチとコンサルタントとしての教師の役割	117
第6節	サイクル・アプローチによる統合トレーニング	119
まとめ		122
第10章	統合トレーニングが改善する英語能力と評価の視点 ……	123
第1節	語彙、音声、文法の改善によるコミュニケーション能力の向上	124
第2節	「読む」と他のスキルズとの関係による自己評価の視点	128
第3節	「書く」と「話す」スキルズを中心に	129
第4節	「話す」と「聞く」スキルズを中心に	130
第5節	「聞く」と「書く」スキルズを中心に	131
まとめ		132
第11章	個人のスピーキング能力に合った統合トレーニング ……	133
第1節	「仲間入り」の意義	134
第2節	TERM サイクル・アプローチによる取り組み	135
第3節	自己効力感が向上する評価法	140
まとめ		143

第12章	読み手を意識したライティングのトレーニング	144
第1節	流暢さと正確さを改善する上での留意点	145
第2節	「学びのコミュニティー」としての活動グループ	147
第3節	振り返りや省察による気づき	149
第4節	3TERMs サイクル・アプローチ	153
第5節	6TERM サイクルによるアストラル・リーダーシップの開放	154
まとめ		158
第13章	卓越性を促進するプログラムの原理と改善	159
第1節	アストラル・リーダーシップによるスライス重層化	160
第2節	プログラムの重層化を支える原理	161
第3節	スライス重層型カリキュラム	144
第4節	スライス重層型カリキュラムのもとでの受講ケース	166
第5節	アストラル・リーダーシップを解放し開放する教職員研修	170
第6節	アストラル・リーダーシップを解放し開放する単位制	171
第7節	英語教育講座以外の講座群との協働	172
まとめ		173
おわりに	英語教育プログラムが学習・教育活動から学ぶ未来	174
文献一覧		176
著者紹介		179
LEM & Consulting Associates	について	180

第 1 章

アストラル・リーダーシップによる 英語の教育、学び、運営

大学生の英語能力の多様化が進む中、高等教育機関の英語教育プログラムにも、新たな試みに挑む時が近づいている。過去 30 年間で大学数は約 1.35 倍になったが、学部の学生数はこの間ほぼ横ばいである。オンラインや AI を活用した通信大学は、既存の大学より安価な授業料で講座を提供する。18 歳から 21 歳の学生数に加え、今後、成人の高等教育への関心の高まりが高等教育市場を徐々に拡大していく。

入学してくる学生の英語力と関連知識の量や質は、ますます多様化していく。この状況は、学生自身がそれぞれのニーズを認識し、独自の学習法や学習戦略を練り英語学習に取り組む能力を要求する。これに対応するために、英語教育プログラムもその効力、教師の教授力、学生の学習力の向上を支援する方法を開発し実行する必要に迫られるだろう。

そのための第一歩は、プログラムを運営する側が、プログラムの目線ではなく、多様な英語能力を持つ学生たちや教師たちの目線に立ち、この課題に立ち向かう姿勢をプログラムとして形成することである。具体的には、プログラムの持つ開発機能で、英語教育プログラムが、各個人が必要とする英語やコミュニケーション能力、これらの能力を改善し向上させる技能と知識、文化的影響への認識を得る機会を学生や教師に提供することである。このような英語教育プログラムは、中核に相互理解と信頼を置いた、互いが成長する「学びのコミュニティ」であるに違いない。

本書は、学生を含むプログラム関係者による協働の、英語コミュニケーション

ン能力向上と人間的成長の促進への影響について論じた。そのために、筆者のリーダーシップ研究や経験に加え、スピリチュアリズム、人智学、古神道、日本文化、英語教育、学習と評価の研究から知恵を拝借した。

本章では、本書の全体像を次の4点から概観する。第1節では、自らのフォースであるアストラル・リーダーシップの解放と開放を扱う。第2節では、解放し開放するリーダーシップの自らの成長、英語の能力、英語コミュニケーション能力向上への影響を扱う。第3節では、教師自らのアストラル・リーダーシップによる学生への支援と貢献を扱う。第4節では、学生、教師、運営陣が持つアストラル・リーダーシップが牽引する相乗作用を起こす英語教育プログラムの構造、政策、運営について述べる。

第1節 アストラル・リーダーシップの解放と開放

「こころ」とフォースとしてのリーダーシップは精神世界で繋がっている。人間は、身体と霊魂が一体となった存在である。学生、教師、プログラムの運営陣は同じ人間である。私たちには共通の何かがある。それは「人間は精神世界と物質世界を生きる『身魂』^{みたま}である」ことである。

人間を繋ぐものは、精神世界から「魂」や「こころ」を貫く精神的フォースである。「こころ」の強化・調整の機能により、「こころ」を構成する徳性のどの部分を強化・調整するかによってフォースの現れ方は異なるが、フォースは本質的に肯定的で精錬されたアストラル・リーダーシップであり、一体化した「身魂」の活動をこれが支えるのである。

人間の「こころ」は「己に対して偽りのない誠実さ」「慈しみ、尊重、思いやる慈悲」「困難を乗り越える気概と意志力」の3つの徳性を持っている。「こころ」は、この3つの徳性を調整することで「身魂」の活動を助ける。まず、「こころ」は、外界に対する自身を映し出す「鏡」として機能する。「こころ」は周りの環境の影響で曇っていた感情や思想からフォースであるアストラル・リーダーシップを解放する。「こころ」はまた、集中フィルターの機能をとおして、解放されたアストラル・リーダーシップをさらに開放する。また、「こ

ころ」は調整機能も有する。「身魂」は物質世界に存在するので外界からの物理的・精神的圧力を受ける。この圧力に対し「こころ」は緩衝力を調整して対応する。

第2節 人間成長の英語コミュニケーション能力向上への影響

アストラル・リーダーシップは相互理解と信頼をもたらす。学生、教師、プログラムを運営する人びとは、関係性がオープンになると相互理解と信頼が促される。学生たち、教師たち、プログラム運営陣が自らそれぞれのアストラル・リーダーシップを開放することで、互いの距離感が近くなり、容易にコミュニケーションできる雰囲気が形成され相互理解が促される。学生たちは、それぞれの学習結果よりも学習に至る過程を重視し、その過程でどのように学べば良いか感じ考えるようになる。教師たちの注意もまた、学生たちの進捗状況に向くようになり、学力の結果のみを重視するのではなく、教授過程に目を向け学生たちの意を汲み取り、より効率的で効果的な取組みを考案し実施するようになる。学習・教授過程での協働をとおして、互いの顔が見え思いが伝わりやすくなり、相手への関心と信頼が高まる。

アストラル・リーダーシップは意思疎通を深める。アストラル・リーダーシップはコミュニケーション能力と意志力を強化する。アストラル・リーダーシップは、鏡、集中フィルター、調整機能を支える「誠実」「慈悲」「気概」の3つの「こころ」の徳性に影響される。コミュニケーション能力も「こころ」の影響を受け5つの「～したいという思い」を伝える能力と、それを可能にする技能の体得によって向上する。この能力を日本人が発揮する場合、日本人の相手を思いやる伝達スタイルである遠慮・察しコミュニケーション・スタイルを熟知し、アストラル・リーダーシップが醸し出す「意志力」で実行すれば、学習意欲の根源であり、学習意欲を支える自己効力感、自己肯定感、自信を向上させることができる。

アストラル・リーダーシップの実践は、真の「努力」の理解に導く。アスト

ラル・リーダーシップを解放し開放するために、学生、教師、運営陣それぞれが「こころ」を省察する行為を熟知し実践する。「こころ」からの励ましを実感できたとき、「達成したい」という動機が起きる。自らの「成し遂げたい」感情と周りの人たちの心からの励ましを実感できたとき、彼らのためにも、成し遂げたいという感情が強くなる。そんなとき、「努力」は苦痛ではなく喜びに変わる。「努力」は、「こころ」から自然に「～したい」という感情が湧き出し、その感情に素直に従い行為することである。

第3節 教師の学生への支援と貢献

相乗作用は活動グループから始まる。グループ活動には、学生の「意志力」と「こころ」からの動機が、英語能力、英語スキルの運用能力、コミュニケーション能力などの改善に不可欠である。学生は、グループによる活動と自らの省察行為をとおして、特定の学習法に対する偏見、人の気質や性格に対する偏見、過度の優越感や劣等感から解放され、自身の本来の能力に気づく。今まで意識していなかった自身の能力や才能に気づくのである。

学生は、グループ活動をとおして、リーダーシップとフォロアーシップの役割と責任を学ぶ。フォロアー（従者）の役割のとき、リーダーが負う責任を感じることなく、リーダーのあるべき姿、態度、考え方、持つべき価値や信条を学ぶことができる。また、リーダーと共に学び、共に共通目標を達成し、共に成長するには、フォロアーとしてどうなるべきかを学ぶことができる。

学生はまた、グループ活動の実施過程で、グループが持つ「組織」と「学びのコミュニティー」の両機能を学ぶ。グループの「組織」機能は、グループとしての目的・目標の達成に向け、同時に、各学生の個人的な英語能力向上に向けた学習欲との折り合いをどうつければよいかという悩みが、学生や教師に投げ掛けられる。活動グループは組織としてこの悩みの解決に励む。

グループの「学びのコミュニティー」の機能は、学びをとおして協力、励まし、共感し、助け合い、相互理解と信頼に基づく共同体を形成する。そこでは、グループ・メンバー同士が互いに興味を持つようになる。異なる態度やそ

の理由を互いに理解することで、相互理解が進み、偏見と思われた違いも受け入れやすくなる。グループの組織とコミュニティーの両機能は、彼らのアストラル・リーダーシップが促進する。

教師は教授や指導に加え、コーチやコンサルタントの役割を担う。コーチングは、人間の成長などのような比較的長期を必要とする指導方法である。一方コンサルティングは短期間で達成できるような専門的スキルや知識を提供して、問題や課題を解決する方法を学生と共に探る。コーチングやコンサルティングによる教師のグループ活動への働き掛けは、学生のコミュニケーション能力の向上に寄与し学生の自己肯定感の向上を促す。

第4節 シナジーを生む英語教育プログラムの構造、政策、運営

英語教育プログラムは確かに1つの組織体ではあるが、同時に、学生たち、教師たち、運営スタッフの3つの「学びのコミュニティー」によって構成されている。そしてさらに、英語教育プログラムは、その頭上でアーチ状にプログラム全体を包み込む「学びのコミュニティー」を形成している。

このような英語教育プログラムは、サイクル・アプローチの原理に支えられる。学生、教師、運営陣の「学びのコミュニティー」の活動は、サイクル・アプローチとアプローチを基礎に期間ごとに設定される統合トレーニングによって促進される。「スライス」と呼ぶ薄く重なり合っている組織体は、統合トレーニングの展開を容易にする。また、皆のアストラル・リーダーシップを感知されやすくする。このような状態は、英語教育プログラムを「能動的な学びのコミュニティー」へと変容させる。この変容は、学力向上だけでなく精神的な成長をも促す。これを可能にするのが、皆のアストラル・リーダーシップであり、皆が起こす相乗作用（synergy）である。

本章では、毎日の生活や仕事の中で起きた出来事を分析しながら、リーダーシップの素質（nature）について考えてみよう。