

Budaya Organisasi, Perilaku Prososial, Kinerja Guru dan Staf di Sekolah Inklusi

Dwitya Sobat Ady Dharma

sobat.al.fikri@gmail.com

Center for Studies on Inclusive Education (CSIE)
Kompleks Jogja National Museum, Wirobrajan Yogyakarta

Artikel Info

Koresponden penulis :
Dwitya Sobat Ady Dharma
sobat.al.fikri@gmail.com

- Diterima 18 Mei 2020
- Direview 31 Oktober 2020
- Disetujui 31 Oktober 2020
- Dipublikasi 31 Oktober 2020

Kata Kunci:

Budaya Organisasi, Sikap prososial, Kinerja, Sekolah Inklusi

Keywords:

Organizational Culture, Prosocial Behavior, Performance, Inclusive Schools.

Abstrak

Tujuan dari penelitian mengetahui budaya organisasi, kinerja pegawai, dan perilaku prososial guru dan karyawan, serta mengetahui pengaruh budaya organisasi dan sikap prososial terhadap kinerja di lingkungan sekolah inklusi multikultur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif-analitis. Pendekatan kuantitatif digunakan saat menguraikan data yang diperoleh dari angket dan mencari hubungan antara budaya organisasi, sikap prososial, dan kinerja. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memberikan penjelasan yang lebih mendalam yang didapat dari wawancara. Penelitian dilakukan di Sekolah Tumbuh (SD Tumbuh 1, SD Tumbuh 2, SD Tumbuh 3, SD Tumbuh 4, SMP Tumbuh, dan SMA Tumbuh) dengan subjek 90 guru dan staf. Hasil penelitian menunjukkan, ada hubungan yang positif antara budaya organisasi, sikap prososial, dan kinerja di sekolah inklusi multikultur. Hal ini dikarenakan budaya organisasi di sekolah inklusi multikultur didasari oleh visi dan misi yang sama namun tetap menghargai keberagaman dan penunjukkan sikap prososial yang berdampak pada kinerja.

Abstarct

The purpose of the study is to find out the organizational culture, employee performance, and prosocial behavior of teachers and employees, and to know the influence of organizational culture and proactive attitudes on performance in inclusive multicultural school. The study uses a qualitative-descriptive-analytical approach. Quantitative approaches are used when outlining data obtained from questionnaires and looking for relationships between organizational culture, prosocial behavior, and performance. A qualitative approach is used to provide a deeper explanation obtained from the interview. The study was conducted at the Sekolah Tumbuh (SD Tumbuh 1, SD Tumbuh 2, SD Tumbuh 3, SD Tumbuh 4, SMP Tumbuh, and SMA Tumbuh) with a subject of 90 teachers and staff. The results showed that there was a positive relationship between organizational culture, prosocial behavior, and performance in inclusive multicultural schools. This is because the organizational culture in inclusive multicultural schools is based on the same vision and mission but still respects diversity and shows prosocial behavior that have an impact on performance.

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan miniatur sebuah kota dengan budaya yang beragam (Wood & Landry, 2008). Sekolah juga diibaratkan sebagai sebuah negara kecil yang memiliki banyak elemen, banyak kepentingan, banyak budaya, namun tetap terikat dalam visi dan misi. Dengan kondisi yang demikian, dinamika permasalahan internal sekolah sering terjadi sebagai konsekuensi dari beragam budaya yang ada. Penelitian menunjukkan bahwa tantangan semakin nyata di lingkungan yang multikultur (Pitre, 2014). Sifat multikultur dalam lembaga pendidikan dapat menjadi kekuatan sekolah dan *brand* yang mampu mengangkat pamor di masyarakat, namun akan menjadi bom waktu yang besar apabila tidak dikelola dengan baik.

Lingkungan disebut multikultur apabila merepresentasikan perbedaan budaya, agama, ras, etnis, dan cara pandang sehingga memerlukan penanganan dengan beragam perspektif. Sekolah yang mendeklarasikan diri sebagai sekolah yang menghargai perbedaan harus memfasilitasi dan memahami interaksi antar golongan (Park & Watson, 2010), memiliki pemimpin yang memiliki empati budaya, inisiatif sosial, dan berpikiran terbuka (Woerkom & Reuver, 2009), serta benar-benar memahami setiap pihak (Arredondo, 2008). Lingkungan yang multikultur harus menjaga identitas setiap pihak (Watson, 2010) agar tidak melebur dan tetap memiliki ciri khas. Beberapa karakteristik ini harus mampu terimplementasi sehingga menjadi budaya sekolah yang permanen.

Peran serta guru dalam menjaga lingkungan tetap multikultur sangatlah besar. Guru harus memosisikan diri sebagai pihak yang antirasis kepada setiap warga sekolah, membuat kurikulum yang ramah (Flook et al, 2015), menghilangkan prasangka (Vervaeke, Houtte, & Stevens, 2018), memiliki sifat prososial, dan mampu mempromosikan perbedaan di kelas maupun di lembaga pendidikan dengan menerapkan *culturally responsive teaching* (Ford, 2013; Abacioglu, Folman, Fischer, 2019). Sikap prososial bagi guru di sekolah multikultur menjadi salah satu modal dalam penyelenggaraan layanan pendidikan yang menghargai keberagaman. Sikap prososial ini tampak pada upaya membantu, menguatkan, membuat kenyamanan, bekerjasama, dan menunjukkan penghargaan pada satu sama lain (Coyne, Nelson, Underwood, 2011). Sikap prososial terbangun dalam proses interaksi sehingga sikap ini akan tampak pada pihak yang sering berkomunikasi secara intensif. Dalam lingkungan multikultur, kecenderungan prososial kepada teman yang akrab saja harus dihindari karena dapat menimbulkan disharmoni.

Perilaku prososial merupakan tindakan untuk menolong orang lain tanpa mementingkan motif diri sendiri, atas kemauan sendiri, dan bersifat sukarela (Asih & Pratiwi, 2010; Grusec, Hastings, Almas, 2011). Sikap prososial berhubungan erat dengan kepribadian seseorang (Thielmann, Spadaro, & Balliet, 2020), pengalaman, dan perasaan (Lim & Desteno, 2016) sehingga apabila sikap antisosial muncul sangat diperlukan intervensi (Kemeny et al, 2012; Cheon, Reeve, Ntoumanis, 2018). Ide intervensi ini dapat diinisiasi oleh sekolah karena sikap prososial yang tinggi diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja guru dan staf saat bekerja.

Sikap prososial guru dalam sekolah multikultur sangat diperlukan. Sikap ini akan menjadi salah satu pondasi utama dalam pengembangan program sekolah, kurikulum, sarana prasarana, marketing, maupun perencanaan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang menghargai keberagaman siswa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi, kinerja pegawai, dan perilaku prososial guru dan karyawan, serta mengetahui pengaruh budaya organisasi dan sikap prososial terhadap kinerja di lingkungan sekolah inklusi multikultur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif-analitis. Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan dua pendekatan, yaitu kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan. Pendekatan kuantitatif digunakan saat menguraikan data yang diperoleh dari angket dan mencari hubungan antara budaya organisasi, sikap prososial, dan kinerja. Hipotesis yang diajukan diuji menggunakan analisis regresi untuk menguji hubungan ketiga variabel. Semua perhitungan menggunakan program SPSS. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memberikan penjelasan atau uraian yang lebih mendalam yang didapat dari wawancara. Penelitian dilakukan di Sekolah Tumbuh yang terdiri atas SD Tumbuh 1, SD Tumbuh 2, SD Tumbuh 3, SD Tumbuh 4, SMP Tumbuh, dan SMA Tumbuh. Penyusunan skala budaya sekolah berjumlah 20 item, sikap prososial berjumlah 20 item, dan kinerja sebanyak 20 item. Pengisi skala, terdiri atas 90 guru dan staf di Sekolah Tumbuh dengan Rincian 23 laki-laki dan 67 perempuan, SMA 11 orang, SMP 30 orang, SD Tumbuh 1 berjumlah 14 orang, SD Tumbuh 2 berjumlah 12 orang, SD Tumbuh 3 berjumlah 15 orang, SD Tumbuh 4 berjumlah 7 orang. Sebaran agama pengisi skala 32 Islam, 21 Katholik, 9 Kristen, 1 Hindu, 27 mengisi lain-lain. Penelitian dilakukan di bulan Maret-Mei 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan yang erat ini tidak dapat dilepaskan dari filosofi yang dibangun sejak awal berdirinya Sekolah Tumbuh. Sekolah Tumbuh Yogyakarta merupakan sekolah yang menerapkan prinsip pendidikan untuk semua, pembelajaran universal, penghargaan dan penghormatan perbedaan setiap warga sekolah, memelihara keberagaman etnis, agama, budaya, dan ekonomi. Sekolah Tumbuh berada dalam wilayah daerah istimewa Yogyakarta sehingga mengusung semangat kemajemukan. Sekolah Tumbuh memiliki 4 Sekolah Dasar, 1 Sekolah Menengah Pertama, dan 1 Sekolah Menengah Atas. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum internasional (jalur internasional) dan kurikulum nasional dengan pengembangan kekuatan lokal.

Filosofi pendidikan yang dianut adalah pendidikan sebagai proses pembelajaran untuk mencapai potensi terbaik kehidupan siswa. Tujuan dari pembelajaran adalah *“facilitating student-A hands on, mind on and Heart on changing and a part of world community”*. *Hands on* berarti memfasilitasi dan mendorong anak untuk menjadi manusia pembelajar dan terus tertarik belajar secara antusias melalui pengalaman langsung. *Mind on* berarti mendorong anak untuk terus berpikir, memiliki rasa ingin tahu yang kuat, memecahkan persoalan, berpikir kritis dan tertantang untuk melakukan inovasi. *Heart on*

berarti mendorong anak untuk menjadi *lifelong-learner*, reflektif dan memiliki kepekaan atas dunia yang terus berubah dan peduli lingkungan. Hubungan sikap prososial dengan kinerja signifikan dengan besar pengaruh sebesar 0.911 (91,1%). Hal ini dapat terjadi karena Sekolah Tumbuh melakukan training pada guru dan staf yang masuk. Guru dan staf memiliki kesamaan visi dan misi keinklusion karena training sebagai ajang internalisasi nilai-nilai sekolah. Nilai-nilai inklusi multikultur ini dibangun dengan serius karena sebagai pondasi pengembangan keunggulan sekolah, berbasis pada pelayanan, integritas, kedisiplinan, kemandirian, dan peningkatan prestasi. Sebagai sekolah inklusi multikultur, Sekolah Tumbuh tidak hanya memelihara keberagaman dari sisi peserta didik namun juga dari semua warga sekolah. Memelihara keberagaman secara umum tidak serta merta meningkatkan sikap prososial karena sikap ini dilihat dari berbagai aspek (Farrel , Thompson, & Mehari, 2017), misalnya dipengaruhi moral dan efikasi diri (Patrick et al, 2018; Renee, Bodine, Basinger, 2018; Liu & Ngai, 2019).

Hubungan budaya dan sikap prosial signifikan dengan besar pengaruh sebesar 0.446 (44,6%). Di sekolah dengan warga yang sangat beragam, sikap prososial kadang dipengaruhi oleh seseorang yang dekat (Porter & McFarlan, 2006; Bramham, 2016; Un, 2019) dan sifat orang yang minta tolong (Barry & Wentzel, 2006). Dengan keadaan ini, sekolah dalam pengambilan keputusan selalau mengedepankan konsensus dan solutif untuk semua. Aneka pengambilan keputusan didahului dengan kebutuhan, musyawarah, dan sosialisasi yang terus dievaluasi. Guru di lingkungan Sekolah Tumbuh mampu menunjukkan sikap empati, mampu menunjukkan pemahaman situasi sosial dan etika sosial, mampu mendengarkan secara efektif, serta memiliki keterampilan bicara. Beberapa kemampuan yang terbangun in tdak terlepas dari pengkondisian lingkungan yang multikultur sejak awal sehingga warga sekolah terbiasa dengan perbedaan. Meskipun perilaku prososial dipengaruhi oleh faktor luar, ada beberapa faktor yang mempengaruhi, misalnya kejernihan hati (Bankard, 2015, Panley, 2018), pernah mengikuti pelatihan (Mesurado et al, 2019), keterampilan self regulasi yang baik (Viglas, 2018), dan pola asuh (Ferreira et al, 2016; Sonya, Spinhard, Carter, 2018).

Berbagai faktor ini menjadikan warga sekolah mempunyai karakter yang unik dan membutuhkan perlakuan yang khusus. Perlakuan khusus ini nampak dalam agenda sekolah, peraturan yang humanis, menghargai kesukaan setiap orang, dan berpenampilan sesuai dengan karakteristik. Sekolah menghargai faktor-faktor internal warga sekolah sehingga diharapkan tidak mengganggu kestabilan emosi. Bagi guru dan staf yang memiliki kasus pribadi, sekolah melakukan intervensi dengan melakukan konseling pribadi dengan psikolog. Permasalahan pribadi diselesaikan secara rahasia untuk menciptakan kestabilan emosi bukan hanya pada pribadi yang bersangkutan namun juga bagi warga sekolah lain. Dengan emosi yang stabil, warga sekolah diharapkan mampu mengekspresikan hasil kerja mereka dengan maksimal (Li & Ahlstrom, 2016; Desmarais et al, 2018; Oriarewo, Ofubruku, Agbaezee, 2018; Bontempo & Napier, 2011). Perhargaan pada keberagaman individu juga akan meningkatkan motivasi sehingga kinerja akan maksimal. Sekolah mempertimbangkan pola motivasi guru dan staf agar menghasilkan kebijakan yang memfasilitasi semua. Bagi sekolah, dapat menghargai keberagaman merupakan sebuah prestasi (Dumas, Phillips,

Rothbard, 2013). Memang, dalam implementasinya, konflik sering terjadi, namun peran pimpinan sangat dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah (Gelfand et al, 2012; Brook & Brook. 2018), misalnya dengan memberikan pelatihan dengan beragam aktivitas (Hall & Theriot, 2016). Peran pimpinan dalam melakukan intervensi menciptakan atmosfer yang kondusif dilakukan agar kinerja guru dan staf menjadi maksimal, misalnya pemahaman peserta didik, pembuatan rencana pembelajaran yang memfasilitasi perbedaan, dan melakukan evaluasi belajar dengan mengedepankan prinsip universal

Berdasarkan analisis data, didapatkan bahwa hubungan budaya sekolah dan kinerja adalah signifikan dengan besar pengaruh sebesar 0.387 (38,7%). Guru yang memiliki sikap prososial berdampak positif kepada lembaga, misalnya dapat meningkatkan kreatifitas siswa, kecerdasan emosi, akademik (Trigueros, 2020) menjadikan kelas lebih menarik, meningkatkan keterlibatan siswa dalam pembelajaran, menguatkan pendidikan karakter (White & Shin, 2016), mengurangi konflik (Morengo et al. 2018) dan mempercepat pencapaian tujuan lembaga (Yana et al, 2020). Sikap prososial dalam sekolah inklusi multikultur harus selalu dikembangkan dengan memberikan training secara intensif bagi warga sekolah, membuat peraturan yang tidak mendiskriminasi suatu golongan, menghargai budaya, mengedepankan musyawarah, dan bertindak dengan pikiran terbuka.

KESIMPULAN

Budaya organisasi di sekolah inklusi didasari oleh visi dan misi yang sama, pengambilan keputusan secara konsensus, penghargaan pada perbedaan, kedisiplinan, dan berbasis pada pelayanan. Budaya organisasi yang menghargai keberagaman ini berpengaruh pada sikap prososial, yang tidak hanya pada sejawat yang akrab, namun juga pada setiap warga sekolah. Sikap prososial yang terbangun dengan masif berpengaruh juga pada kinerja guru dan staf. Guru dan staf yang secara emosi merasa terikat positif pada lembaga akan menunjukkan kinerja maksimal tanpa terpaksa. Dengan demikian, ada hubungan yang positif antara budaya organisasi, sikap prososial, dan kinerja di sekolah inklusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abacioglu, C.S., Volman, M., & Fischer, A.H. (2019). Teachers' multicultural attitudes and perspective taking abilities as factors in culturally responsive teaching. *British Journal of Educational Psychology* (2019). <https://doi.org/10.1111/bjep.12328>.
- Allen, J. P., Porter, M. R., & McFarland, F. C. (2006). Leaders and followers in adolescent close friendships: susceptibility to peer influence as a predictor of risky behavior, friendship instability, and depression. *Development and Psychopathology*, 18(1), 155–172. doi:10.1017/S0954579406060093.
- Arredondo, P. (2008). Using professional leadership to promote multicultural understanding and social justice. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 2(1), 13-17.
- Bankard J. (2015). Training emotion cultivates morality: how loving-kindness meditation hones compassion and increases prosocial behavior. *J Relig Health*. 2015;54(6):2324–43.

- Barry, C. M., & Wentzel, K. R. (2006). Friend influence on prosocial behavior: the role of motivational factors and friendship characteristics. *Developmental Psychology*, 42(1), 153–163. doi:10.1037/0012-1649.42.1.153.
- Bontempo, K. & Napier, J. (2011). Evaluating emotional stability as a predictor of interpreter competence and aptitude for interpreting. *Interpreting, Volume 13, Issue 1*, Jan 2011, p. 85 – 105. <https://doi.org/10.1075/intp.13.1.06bon>.
- Brooks, C.B. & Brooks, J.S. (2018): Culturally (ir)relevant school leadership: Ethno-religious conflict and school administration in the Philippines, *International Journal of Leadership in Education*, DOI: 10.1080/13603124.2018.1503819.
- Cheon, S. H., Reeve, J., & Ntoumanis, N. (2018). *A needs-supportive intervention to help PE teachers enhance students' prosocial behavior and diminish antisocial behavior. Psychology of Sport and Exercise*, 35, 74–88. doi:10.1016/j.psychsport.2017.11.010.
- Coyle, C., Bramham, J., Dundon, N., Moynihan, M., & Carr, A. (2016). Exploring the positive impact of peers on adolescent substance misuse. *Journal of Child & Adolescent Substance Abuse*, 25(2), 134–143. doi:10.1080/1067828X.2014.896761.
- Coyne, S. M., Nelson, D. A., & Underwood, M. (2011). Aggression in children. In P. K. Smith, & C. H. Hart (Eds.). *Childhood social development* (pp. 491–509). (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley Chpt. 26.
- Davide Marengo, Tomas Jungert, Nathalie O. Iotti, Michele Settanni, Robert Thornberg & Claudio Longobardi. (2018). Conflictual student–teacher relationship, emotional and behavioral problems, prosocial behavior, and their associations with bullies, victims, and bullies/victims, *Educational Psychology*, 38:9, 1201–1217, DOI: [10.1080/01443410.2018.1481199](https://doi.org/10.1080/01443410.2018.1481199)
- Dumas, T. L., Phillips, K. W., Rothbard, N. P. (2013). Getting closer at the company party: Integration experiences, racial dissimilarity, and workplace relationships. *Organization Science*, 24: 1377-1401.
- Farrell, A.D., Thompson, E.L. & Mehari, K.R. (2017). Dimensions of Peer Influences and Their Relationship to Adolescents' Aggression, Other Problem Behaviors and Prosocial Behavior. *J Youth Adolescence* 46, 1351–1369 (2017). <https://doi.org/10.1007/s10964-016-0601-4>
- Ferreira, T., Cadima, J., Matias, M. (2016). Preschool Children's Prosocial Behavior: The Role of Mother–Child, Father–Child and Teacher–Child Relationships. *J Child Fam Stud* 25, 1829–1839 (2016). <https://doi.org/10.1007/s10826-016-0369-x>.
- Flook, L., Goldberg, S. B., Pinger, L., & Davidson, R. J. (2015). Promoting prosocial behavior and self-regulatory skills in preschool children through a mindfulness-based kindness curriculum. *Developmental Psychology*, 51(1), 44. <https://doi.org/10.1037/a0038356>.
- Ford, D.Y. (2013). Why education must be multicultural. *Gifted Child Today*, 37(1), 59-62.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K. M., de Dreu, C. K. W. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organization-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97: 1131-1147.
- Grusec, J. E., Hastings, P., & Almas, A. (2011). Prosocial behavior. In P. K. Smith, & C. H. Hart (Eds.). *Childhood social development* (pp. 491–509). (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley Chpt. 29.
- Hall, C.J. & Theriot, M.T. (2016) Developing Multicultural Awareness, Knowledge, and Skills: Diversity Training Makes a Difference?, *Multicultural Perspectives*, 18:1, 35-41, DOI: 10.1080/15210960.2016.1125742.
- Kemeny, M. E., Foltz, C., Cavanagh, J. F., Cullen, M., Giese-Davis, J., Jennings, P., Ekman, P. (2012). Contemplative/emotion training reduces negative emotional behavior and promotes prosocial responses. *Emotion*, 12(2), 338–350. <https://doi.org/10.1037/a0026118>.

- Lim, D., & DeSteno, D. (2016). Suffering and compassion: the links among adverse life experiences, empathy, compassion, and prosocial behavior. *Emotion*, 16(2), 175–182. <https://doi.org/10.1037/emo0000144>.
- Li, Y., Ahlstrom, D. (2016). Emotional stability: A new construct and its implications for individual behavior in organizations. *Asia Pac J Manag* 33, 1–28 (2016). <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9423-2>.
- Liu, Y., & Ngai, S. (2019). The Impact of Social Capital, Self-Efficacy, and Resilience on the Prosocial Involvement of Adolescents from Families with and without Economic Disadvantages. *Child Ind Res* 12, 1735–1757 (2019). <https://doi.org/10.1007/s12187-018-9607-7>
- Mesurado B., Guerra P., Richaud M.C., Rodriguez L.M. (2019) Effectiveness of Prosocial Behavior Interventions: A Meta-analysis. In: Gargiulo P., Mesones Arroyo H. (eds) *Psychiatry and Neuroscience Update*. Springer, Cham
- Oriarewo, G. O., Ofobruku, S. A., Agbaeze, K., & Tor, Z. A. (2018). The Influence of Emotional Stability on Employees' Performance: A Review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 2(1), 1-8. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2018/v2i125820>.
- Park, G.C. & Watson, S.L. (2010). Multicultural education in Korea. *Multicultural Education*, Spring 2011, 1-6.
- Pitre, A. (2014). *Educational leaders in a multicultural society*. San Diego, CA: Cognella Academic Publishing.
- Penley, Justin, (2018). "A Phenomenological Study on Teacher Perception of Change in School Culture as a Result of the Implementation of Mindfulness". *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 3366. <https://dc.etsu.edu/etd/3366>
- Renee B. Patrick, Andrew J. Bodine, John C. Gibbs & Karen S. Basinger (2018) What Accounts for Prosocial Behavior? Roles of Moral Identity, Moral Judgment, and Self-Efficacy Beliefs, *The Journal of Genetic Psychology*, 179:5, 231-245, DOI: [10.1080/00221325.2018.1491472](https://doi.org/10.1080/00221325.2018.1491472)
- Renee B. Patrick, Andrew J. Bodine, John C. Gibbs & Karen S. Basinger (2018) What Accounts for Prosocial Behavior? Roles of Moral Identity, Moral Judgment, and Self-Efficacy Beliefs, *The Journal of Genetic Psychology*, 179:5, 231-245, DOI: [10.1080/00221325.2018.1491472](https://doi.org/10.1080/00221325.2018.1491472)
- Sonya Xinyue Xiao, Tracy L. Spinrad & D. Bruce Carter (2018) Parental emotion regulation and preschoolers' prosocial behavior: The mediating roles of parental warmth and inductive discipline, *The Journal of Genetic Psychology*, 179:5, 246-255, DOI: [10.1080/00221325.2018.1495611](https://doi.org/10.1080/00221325.2018.1495611)
- Thielmann, I., Spadaro, G., & Balliet, D. (2020). Personality and prosocial behavior: A theoretical framework and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(1), 30–90. <https://doi.org/10.1037/bul0000217>
- Trigueros, R.; García-Tascón, M.; Gallardo, A.M.; Alías, A.; Aguilar-Parra, J.M. (2020). The Influence of the Teacher's Prosocial Skills on the Mindwandering, Creative Intelligence, Emotions, and Academic Performance of Secondary Students in the Area of Physical Education Classes. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 1437.
- Un, S.K. (2016). A Study on Factors Influencing on Adolescents' Multicultural Acceptability : Compared Elementary School Student and Middle School Students. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society* Vol. 17, No. 10 pp. 685-695, 2016. <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2016.17.10.685>
- Véronique Dagenais-Desmarais, Jean-Simon Leclerc & Jessica Londei-Shortall. (2018). The relationship between employee motivation and psychological health at work: A chicken-

and-egg situation?, Work & Stress, 32:2, 147-167, DOI: [10.1080/02678373.2017.1317880](https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1317880)

- Vervaeke, R., Van Houtte, M., & Stevens, P. A. J. (2018). Multicultural school leadership, multicultural teacher culture and the ethnic prejudice of Flemish pupils. *Teaching and Teacher Education*, 76, 68–77. doi:10.1016/j.tate.2018.08.009
- Viglas, M., Perlman, M. (2018). Effects of a Mindfulness-Based Program on Young Children's Self-Regulation, Prosocial Behavior and Hyperactivity. *J Child Fam Stud* 27, 1150–1161 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10826-017-0971-6>
- Watson, I. (2010). Multiculturalism in South Korea: A critical assessment. *Journal of Contemporary Asia*, 40(2), 337–346. DOI:10.1080/00472331003600549.
- White, R., & Shin, T. S. (2017). Integrative character education (ICE): grounding facilitated prosocial development in a humanistic perspective for a multicultural world. *Multicultural Education Review*, 9(1), 44–74. doi:10.1080/2005615x.2016.1276670
- Woerkom, M.V. & de Reuver, R.S.M. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013–2029. DOI:10.1080/0958519093175589.
- Wood P & Landry C (2008) *The intercultural city: planning for diversity advantage* Earthscan, London.
- Yada, T, Raikkonen, E., Imai-Matsumura, K., Shimada, H., Koike, R., Jappinen, A.K. (2019). "Prosociality as a mediator between teacher collaboration and turnover intention", *International Journal of Educational Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 535-548. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2018-0309>.