

INTEGRASI *TEAMWORK* DAN KOHESIVITAS KELOMPOK DALAM PROSES PEMBELAJARAN PESERTA DIDIK PADA PENDIDIKAN JARAK JAUH *ONLINE*

Oleh: Suyantiningih[†]

Abstract

This article examines computer-supported collaborative learning. It focuses on the students in an online program where an orientation toward teamwork and the development of group cohesiveness affect overall student learning and the learning that results specifically from team interactions (team-source learning). Some researches indicate that both teamwork orientation and group cohesiveness predict student learning, with group cohesiveness mediating the relationship between teamwork orientation and student learning. Teamwork orientation and group cohesiveness appear to be equally important predictors of team source learning.

Keywords: *teamwork, learning, online, cohesiveness, orientation*

Pendahuluan

Penggunaan teknologi informasi untuk memungkinkan terjadinya pembelajaran kooperatif menjadi topik yang semakin diminati dalam penelitian terutama pada pendidikan jarak jauh. Penelitian mengindikasikan bahwa pemanfaatan teknologi informasi, pembelajaran kooperatif, dan pembelajaran kolaboratif melalui interaksi kelompok dapat meningkatkan dan memperkaya dinamika proses pembelajaran peserta didik (Alavi, Yoo, & Vogel, 1997). Howard dan Discenza (2000) mencermati bahwa saat ini, proporsi substansial program-program pembelajaran jarak jauh lebih cenderung mempergunakan teknologi-teknologi yang memungkinkan terjadinya interaksi-interaksi nyata (*real-time*) baik dengan instruktur maupun peserta didik yang lain, seperti misalnya *teleconferencing*, *videoconferencing*, dan *computer chat room discussions*.

[†] Dosen KTP FIP UNY

Tim virtual yang dipergunakan dalam pendidikan jarak jauh online terdiri dari sekelompok orang yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan-tujuan yang membutuhkan level kemandirian yang tinggi. Anggota-anggota tim memiliki tanggung jawab yang sama untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tim atau kelompok. Oleh karenanya, bentuk komunikasi dan kerjasama yang signifikan bagi mereka kemudian difasilitasi dalam lingkungan pendidikan jarak jauh melalui jaringan-jaringan yang telah diciptakan oleh teknologi-teknologi komunikasi (Yoo, Kanawattanachai, & Citurs, 2002).

Pembelajaran kooperatif, telah diteliti secara luas oleh para pakar pendidikan, dimana proses pembelajarannya cenderung dilaksanakan melalui pemberian tugas-tugas kelompok yang diberikan oleh instruktur. Tugas-tugas kelompok yang dimaksud meliputi summarisasi tugas-tugas membaca, pertanyaan-pertanyaan diskusi, dan tugas-tugas berbasis masalah (Ravenscroft, Buckless, & Hassall, 1999). Sedangkan pembelajaran kolaboratif, di lain pihak, memberdayakan kerja tim, dimana "peers" memandang diri mereka sebagai sumber otoritas dan pengetahuan. Di dalam konteks ini, tim merupakan pihak independen yang mengkomunikasikan keputusan-keputusan mereka kepada instruktur. Oleh karenanya, diperlukan penelitian dan pengkajian yang lebih mendalam mengenai penggunaan tim dalam pendidikan online dan bagaimana karakteristik tim dan para anggotanya tersebut dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran.

Fornaciari, Forte, dan Mathews (1999: 703) mendefinisikan pembelajaran jarak jauh sebagai "semua mata kuliah atau mata pelajaran yang disampaikan dengan menggunakan alat ataupun teknologi yang didesain untuk mengatasi keterbatasan ruang dan waktu". Sebagaimana dinyatakan oleh Easton (2003), perbedaan antara kelas tradisional dan pembelajaran jarak jauh online cukup signifikan. Dalam setting pembelajaran tradisional, komponen-komponen teknologi seringkali tidak terintegrasi dalam proses pembelajaran; sedangkan pada pembelajaran jarak jauh, proses pembelajarannya hampir selalu melibatkan

korespondensi, dimana pembelajaran jarak jauh terjadi tanpa pertemuan tatap muka baik antar peserta didik maupun antara peserta didik dengan instruktornya.

Menurut Hernandez (2002), bila merujuk pada taksonomi level kognitif dari Bloom, di dalam kelas-kelas tradisional, pembelajaran diasumsikan sebagai proses mengingat atau memorisasi. Instruktur hanya bertugas untuk memberikan ceramah atau kuliah, sedangkan peserta didik berkewajiban untuk mengingat bahan-bahan yang telah disampaikan di kelas untuk kepentingan ujian. Hernandez (2002: 74), lebih lanjut lagi menjelaskan bahwa ketika tugas-tugas kelompok dipergunakan sebagai komponen signifikan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran, maka "pembelajaran tersebut dapat disejajarkan dengan level berpikir tingkat tinggi". Dengan mengacu pada kerangka berpikir Bloom, maka dapat disimpulkan bahwa recall atau memorisasi merepresentasikan level hasil belajar terendah dalam ranah kognitif, sedangkan pembelajaran kelompok atau team learning melibatkan penstimulasian cara berpikir tingkat tinggi, yang meliputi komprehensi, aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi.

Tulisan ini bertujuan untuk mendiskusikan penggunaan tim atau teamwork dalam pendidikan jarak jauh online, terutama mengenai pentingnya kerjasama dalam sebuah tim dan signifikansi dari kekuatan interpersonal dalam tim yang dapat berpengaruh terhadap proses pembelajaran peserta didik. Cohen dan Bailey (1997) menggambarkan tim sebagai proses yang mengedepankan interaksi-interaksi yang dapat membentuk karakteristik dari tim tersebut. Interaksi-interaksi yang dimaksud adalah interaksi yang didasarkan pada karakteristik-karakteristik individu ataupun tim. Sedangkan kohesivitas kelompok menggambarkan afinitas anggota kelompok terhadap anggota yang lain dan komitmen mereka untuk tetap menjadi bagian dari tim.

Pendidikan dan Pembelajaran Jarak Jauh Online

Connick (1997) menyatakan bahwa pendidikan jarak jauh merupakan kekuatan ampuh yang dapat mempengaruhi arah pendidikan dalam menjembatani kebutuhan untuk berhubungan dengan peserta didik menggunakan teknologi

informasi. Hanson dan Maushak (1996) melakukan studi literatur dalam pendidikan jarak jauh dan menyimpulkan bahwa hasil atau outcomes pendidikan jarak jauh sama efektifnya dengan pendidikan tradisional. Demikian pula, Arbaugh dan Stelzer (2003: 40) menyatakan bahwa "hasil penelitian tentang gaya belajar mengindikasikan bahwa mata kuliah berbasis Web lebih dapat mengatasi permasalahan perbedaan gaya belajar dibandingkan dengan kelas tradisional". Penelitian lain bahkan menunjukkan bahwa Web-based lebih mendukung terjadinya pendekatan kolaboratif daripada kelas tradisional (Turoff & Benbunan Fich, 2000).

Garrison (1993) menggambarkan berbagai perubahan yang terjadi dalam pendidikan jarak jauh, misalnya, evolusi pendidikan jarak jauh ke perspektif pendidikan berpusat pada peserta didik, peran instruktur sebagai partner belajar melalui proses shared learning. Pendidikan jarak jauh didefinisikan sebagai proses pembelajaran yang dapat diakses tanpa dibatasi oleh ruang, waktu, maupun lokasi dan disesuaikan dengan kenyamanan peserta didik (Mangan, 2001). Pengertian pendidikan jarak jauh pun sudah mengalami pergeseran makna atau revolusi dari hanya sekedar studi korespondensi menjadi suatu studi yang melibatkan pemanfaatan audio, video dan teknologi komputer. Meskipun tidak terdapat isyarat-isyarat visual seperti halnya yang terjadi dalam kelas tradisional, namun kelas virtual dihadirkan dengan menggunakan komunikasi bermediasikan atau berbantuan komputer (Easton, 2003).

Peserta didik yang tergabung dalam ranah pendidikan jarak jauh online atau cyberspace, di lain pihak, dapat mengalami rasa kesepian disebabkan perasaan isolasi yang dialami mereka oleh karena tidak adanya interaksi sosial. Perasaan terisolasi tersebut menurut Frankola (2001) dapat menyebabkan peserta didik menjadi tidak termotivasi dalam proses belajarnya. Dalam hal inilah, interaktivitas antar peserta didik dapat menjadi alat bantu yang sangat ampuh sebagai media social support atau dukungan sosial, terutama melalui team assignments atau pemberian tugas-tugas secara berkelompok. Dengan diperkenalkannya penggunaan tim atau kelompok-kelompok di dalam penugasan

yang ternyata signifikan sebagai alat penting yang mendukung ketercapaian hasil belajar dalam pendidikan jarak jauh, maka secara tidak langsung karakteristik kelompok dan sikap mereka terhadap teamwork atau kerja tim dapat mempengaruhi proses belajar peserta didik.

E.D. Wagner (1997) menyatakan pentingnya interaksi untuk meningkatkan proses pembelajaran dalam konteks pendidikan jarak jauh; yakni bahwa interaksi pada dasarnya dapat menstimulasi partisipasi aktif peserta didik melalui klarifikasi ide dan pentransferan gagasan-gagasan baru. Interaksi juga dapat pula meningkatkan motivasi intrinsik dengan cara mengarisbawahi atau kemampuan menemukan benang merah dari informasi-informasi baru yang relevan. Moore (1989) menggambarkan tiga bentuk interaksi yang esensial dalam dalam pendidikan jarak jauh, yaitu interaksi antara peserta didik dan materi yang harus dikuasai, interaksi antara peserta didik dengan instruktur dan interaksi antar peserta didik.

Pada hakekatnya, mengimplementasikan aktivitas-aktivitas pembelajaran berbasis kelompok atau tim dapat meningkatkan efektivitas program-program pendidikan jarak jauh seiring dengan meningkatnya interaksi peserta didik. Wells (1990) menegaskan bahwa kerja kelompok yang bersifat kolaboratif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja atau performance. Kolaborasi yang efektif akan melibatkan peserta didik untuk berpikir dan bertindak sesuai dengan kaidah dan cara-cara yang dapat meningkatkan kualitas proses belajar baik secara individu maupun kelompok. Lipman (1991) menyatakan pentingnya arti komunitas dalam pendidikan dan menekankan bahwa interaksi antar peserta didik harus terjadi di dalam konteks pendidikan jarak jauh sebagaimana yang dikemukakan oleh Anderson dan Garrison (1998) bahwa pengalaman-pengalaman belajar yang kolaboratif akan meningkatkan kualitas belajar peserta didik.

Hasil penelitian pada komunikasi berbantuan komputer mengindikasikan bahwa dalam pendidikan jarak jauh, teknologi dapat menjembatani terjadinya interaksi sosial dan juga memfasilitasi kerja kelompok (Klobas & Haddow, 2000).

Hal tersebut terjadi karena pengalaman belajar dengan teknologi komputer dapat mempertinggi dan mempertajam cara-cara pengambilan keputusan peserta didik yakni dengan mempergunakan *multiple perspectives* atau berpikir dengan menggunakan berbagai macam cara pandang dan berpikir secara konseptual. Arbaugh dan Duray (2002) berargumen bahwa semakin lama peserta didik terlibat dalam suatu program maka mereka akan semakin akrab atau familiar dengan penggunaan teknologi; tinginya frekuensi interaksi mereka dengan teknologi online dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan menyempurnakan pola-pola kerjasama kelompok dalam virtual realism atau realitas virtual.

Teamwork, Kohesivitas, dan Proses Belajar Peserta Didik

J. A. Wagner (1995) menyatakan bahwa kolektivisme dan kohesivitas secara konseptual berbeda. Kohesivitas berasumsi bahwa hubungan individu – kelompok hanya bersifat temporer atau sementara dan berdasarkan pada *short-term agreement* atau perjanjian jangka pendek, sedangkan kolektivisme atau orientasi kelompok (*teamwork orientation*) merupakan orientasi terhadap hubungan individu – kelompok dimana hubungan tersebut dipandang sebagai sesuatu yang lebih permanen dan terpusat. Oleh karena orientasi *teamwork* tersebut menggambarkan sikap dan komitmen jangka panjang terhadap kelompok, maka anggota-anggota kelompok memiliki ikatan emosional yang kuat dan saling terikat dan terkait satu sama lain.

Efek orientasi *teamwork* pada proses belajar peserta didik cenderung dimediasi oleh kohesivitas kelompok. Hal ini dikarenakan sikap-sikap individu akan membentuk cara-cara kelompok beroperasi atau bekerja. Efek mediasi dari kohesivitas ini cukup signifikan karena komitmen yang kuat terhadap kelompok cenderung diterjemahkan ke dalam kelompok yang dikarakterisasikan oleh identitas yang kuat dalam bentuk kepercayaan dan kohesivitas.

Kaye (1989) menyatakan pentingnya kolaborasi melalui *teamwork* dalam konteks baik kelas tradisional maupun pendidikan jarak jauh. Pada kedua konteks tersebut, guru sebagai fasilitator dapat mengimplementasikan model-model

pembelajaran yang bisa memberikan ruang gerak bagi peserta didik untuk lebih mengedepankan peer support dan kolaborasi (Harasim, 1990). Signifikansi dari pembelajaran kolaboratif tersebut menekankan pada pentingnya pembelajaran berbasis kelompok atau tim. Dalam konteks pendidikan jarak jauh, upaya-upaya ekstra dan intensif kemungkinan diperlukan agar komunikasi di dalam konteks virtual dapat dilakukan secara efektif. Peserta didik yang tidak berpartisipasi secara aktif dalam kelompok dapat menyebabkan kelompok tersebut menjadi pasif dan mengakibatkan tereliminasi individu-individu tersebut dari kelompok sehingga akan menghambat perkembangan kohesi kelompok. Oleh karenanya, anggota-anggota kelompok harus berupaya untuk menstimulus mereka untuk merespon permasalahan yang dihadapi dan memberikan input secara aktif.

Mullen dan Cooper (1994) menegaskan bahwa identitas kelompok dalam kasus-kasus tertentu terkadang sulit untuk dibangun dan dikembangkan melalui aktivitas-aktivitas berbasis kelompok. Dalam konteks pendidikan jarak jauh, hal tersebut nampaknya akan lebih sulit untuk dilakukan. Namun demikian, menstimulasi perilaku-perilaku yang bersifat kooperatif melalui interaksi sosial pada akhirnya akan dapat meningkatkan sifat kolaboratif individu dimana komitmen terhadap anggota kelompok dapat berkembang dan secara tidak langsung dapat meningkatkan pula level keterlibatan, interaksi dan information sharing yang tinggi. Pada prakteknya, instruktur memikul tanggung jawab yang cukup besar untuk mengembangkan level kohesi dan kerjasama kelompok. Hal ini terjadi karena kurangnya isyarat-isyarat non verbal dan paraverbal dapat mengurangi kekayaan informasi yang ditransmisikan oleh anggota-anggota tim virtual. Akan tetapi, bagaimanapun, sepanjang anggota-anggota tim memiliki komitmen yang kuat terhadap usaha kelompoknya, maka frekuensi pertukaran informasi dengan mempergunakan teknologi informasi dapat menjadi mediasi yang kuat untuk membangun ikatan antar anggota tim. Hal ini diperkuat oleh pendapat Jarvenpaa dan Leidner (2003) yang menegaskan bahwa norma-norma sosial kemasyarakatan, interaksi yang berulang-ulang, dan juga pengalaman-

pengalaman sosial dapat memfasilitasi perkembangan level kepercayaan antar anggota-anggota tim.

Pada dasarnya, ada beberapa cara yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan interaksi komunitas kelas, diantaranya adalah dengan cara instruktur menstimulasi aktif komunikasi antar peserta didik dengan mempergunakan papan diskusi atau discussion board melalui evaluasi partisipasi mata pelajaran ataupun mata kuliah sebagai bagian dari proses penilaian; atau dengan cara mempergunakan metode-metode pengajaran interaktif (Rovai, 2001). Granitz dan Greene (2003) menyarankan bahwa instruktur dapat mengembangkan interaksi komunitas kelas tersebut dengan cara meminta peserta didik untuk menciptakan home page sendiri, menjadwalkan student chat sessions atau sesion dimana peserta didik bisa saling berkomunikasi melalui chatting, dan mempergunakan papan bulletin atau bulletin board untuk memfasilitasi peserta didik berdiskusi dengan cara saling melontarkan pertanyaan-pertanyaan konstruktif melalui papan bulletin. Dengan cara seperti ini, maka peserta didik merasa diuntungkan dengan adanya umpan balik atau feedback dan bantuan lainnya yang diperoleh dari teman-teman lain sehingga hal tersebut dapat membantu mereka dalam meningkatkan sensitivitas komunitas dalam interaksi sosialnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Coppola, Hiltz, dan Rotter (2003) menyatakan bahwa di dalam jaringan-jaringan pembelajaran asynchronous atau asynchronous learning networks, peran instruktur ditransformasikan, sehingga mengakibatkan adanya perubahan pada persona mengajar yang terjadi di dalam kelas tradisional. Kesimpulannya, secara keseluruhan, dalam setting online, instruktur lebih memberikan perhatian mereka kepada detail, struktur, pengawasan peserta didik atau student monitoring, dan presisi presentasi bahan-bahan ajar serta proses pengajaran dalam setting online. Mereka juga menstimulasi aktif para peserta didik dengan selalu berupaya meningkatkan interaksi antar peserta didik dan juga interaksi antara instruktur dengan peserta didik.

Satu hal penting lainnya adalah seperti yang diungkapkan oleh Brower (2003) yang menyatakan bahwa kemampuan untuk mengarsipkan komentar-komentar baik dari peserta didik maupun instruktornya sehingga dapat mereka buka dan pelajari kembali sewaktu-waktu mereka perlukan, merupakan sesuatu hal yang sangat signifikan untuk meningkatkan keterlibatan personal dan intimasi yang dapat memperluas diskusi yang terjadi baik antar peserta didik maupun antara peserta didik dengan para instruktur yang kemungkinan tidak terjadi di dalam kelas tradisional.

Penutup

Sebagai kesimpulan, tingginya level proses belajar peserta didik dalam setting dan konteks pendidikan jarak jauh terjadi sepanjang kepercayaan atau kohesivitas dan orientasi terhadap teamwork menjadi ruh atau spirit yang eksis dalam proses tersebut. Instruktur memfasilitasi peserta didik untuk memilih kelompok mereka sendiri dan juga memfasilitasi perkembangan lajunya tingkat kepercayaan atau trust dan tingginya level interaksi. Semakin terfasilitasinya perkembangan komunitas pembelajaran online melalui forum-forum diskusi, maka peserta didik akan merasa semakin terfasilitasi dalam pemerolehan pengalaman, interaksi sosial dan information sharing.

Mengimplementasikan berbagai pelatihan bagi instruktur untuk memfasilitasi interaksi kelompok dan aplikasi berbagai teknik serta metode bagaimana menstimulasi dan mengoptimalkan individu dalam interaksi sosialnya di dalam kelompok dalam konteks dan setting pendidikan jarak jauh online nampaknya signifikan untuk dilakukan. Jika peserta didik tidak memiliki sikap-sikap positif terhadap teamwork, maka instruktur harus melakukan intervensi-intervensi yang didesain untuk menstimulasi dan memfasilitasi interaksi. Oleh karenanya, dukungan yang kuat bagi terjadinya kohesivitas, termasuk stimulasi perkembangannya, dan dampak positifnya terhadap kelompok serta proses belajar peserta didik secara keseluruhan, sudah seharusnya menjadi salah satu fokus utama instruktur. Selain itu, untuk mendukung proses pembelajaran peserta didik

melalui penugasan kelompok atau team assignments, instruktur harus dapat menginisiasikan dan mengembangkan level interaksi peserta didik yang tinggi sehingga dapat tercipta ikatan yang kuat antar anggota-anggota kelompok. Pada akhirnya, tujuan untuk dapat mempertahankan team membership dapat meningkatkan level partisipasi peserta didik yang lebih tinggi dimana hal tersebut sangat esensial bagi perkembangan kelompok di dalam konteks virtual.

Daftar Pustaka

- Alavi, M., Yoo, Y., & Vogel, D. R. (1997). *Using information technology to add value to management education. Academy of Management Journal*, 40, 1310-1333.
- Anderson, T. D., & Garrison, D. R. (1998). Learning in a networked world: New roles and responsibilities. In C. C. Gibson (Ed.), *Distance learners in higher education: Institutional responses for quality outcomes* (pp. 97-112). Madison, WI: Atwood.
- Arbaugh, J. B., & Duray, R. (2002). Technological and structural characteristics, student learning and satisfaction with Web-based courses. *Management Learning*, 33, 331-347.
- Arbaugh, J. B., & Stelzer, L. (2003). Learning and teaching management on the Web: What do we know? In C. Wankel & R. DeFillipi (Eds.), *Educating managers with tomorrow's technologies* (pp. 17-51). Greenwich, CT: Information Age.
- Brower, H. H. (2003). On emulating classroom discussion in a distance-delivered OBHR course: Creating an on-line community. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 22-36.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Connick, G. P. (1997). Issues and trends to take us in to the twenty-first century. In T. E. Cyr (Ed.), *Teaching and learning at a distance: What it takes to effectively design, deliver and evaluate programs* (Vol. 71, pp. 7-16). San Francisco: Jossey-Bass.
- Coppola, N.W., Hiltz, S. R., & Rotter, N. G. (2003). Becoming a virtual professor: Pedagogical roles and asynchronous learning networks. *Journal of Management Information Systems*, 18, 169-189.

- Easton, S. S. (2003). Clarifying the instructor's role in online distance learning. *Communication Education*, 52, 87-105.
- Fornaciari, C. J., Forte, M., & Mathews, C. S. (1999). Distance education as strategy: How can your school compete? *Journal of Management Education*, 23, 703-718.
- Frankola, K. (2001). Why online learners drop out. *Workforce*, 80, 52-60.
- Garrison, D. R. (1993). A cognitive-constructivist view of distance education: An analysis of teaching-learning assumptions. *Distance Education*, 14, 199-211.
- Granitz, N., & Greene, C. S. (2003). Applying e-marketing strategies to online distance learning. *Journal of Marketing Education*, 25, 16-30.
- Hanson, D., & Maushak, N. (1996). *Distance education: Review of the literature*. Ames, IA: Research Institute for Studies in Education.
- Harasim, L. (1990). Online education: An environment for collaboration and intellectual amplification. In L. Harasim (Ed.), *Online education: Perspectives on a new environment* (pp. 39-64). New York: Praeger.
- Hernandez, S. A. (2002). Team learning in a marketing principles course: Cooperative structures that facilitate active learning and higher level thinking. *Journal of Marketing Education*, 24, 73-85.
- Howard, C., & Discenza, R. (2000). The emergence of distance learning in higher education: A revised group decision support system typology with empirical results. In L. K. Lau (Ed.), *Distance learning technologies: Issues, trends and opportunities* (pp. 143-156). Hershey, PA: Idea Group.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (2003). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10, 791-815.
- Kaye, A. (1989). CMC and distance education. In R. Mason & A. Kaye (Eds.), *Mind weave, communications, communications and distance education* (pp. 3-21). Oxford, UK: Pergamon.
- Klobas, J., & Haddow, G. (2000). International computer-supported collaborative teamwork in business education. *International Journal of Educational Technology*, 2. Diakses dari <http://www.ao.uiuc.edu/ijet/v2n1/klobas/index.html> tanggal 20 Maret 2009.
- Lipman, M. (1991). *Thinking in education*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Mangan, P. (2001). What is distance learning? *Management Quarterly*, 42, 30-35.
- Moore, M. G. (1989). *Three modes of interaction*. Utah: National University Continuing Education Association.
- Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Ravenscroft, S. P., Buckless, F. A., & Hassall, T. (1999). Cooperative learning: A literature guide. *Accounting Education*, 8, 163-176.
- Rovai, A. P. (2001). Building classroom community at a distance: A case study. *Educational Technology Research & Development*, 49, 33-48.
- Turoff, M., & Benbunan-Fich, R. (2000). Measuring the importance of collaborative learning for the effectiveness of ALN: A multi-measure, multi method approach. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 4, 103-125.
- Wagner, E. D. (1997). Interactivity: From agents to outcomes. In T. E. Cyr (Ed.), *Teaching and learning at a distance: What it takes to effectively design, deliver and evaluate programs* (Vol. 71, pp. 19-26). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wagner, J. A., III. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- Wells, R. A. (1990). *Computer-mediated communication for distance education and training: Literature review and international resources*. Boise, ID: U.S. Army Research Institute.
- Yoo, Y., Kanawattanachai, P., & Citurs, A. (2002). Forging into the wired wilderness: A case study of a technology-mediated distributed discussion-based class. *Journal of Management Education*, 26, 139-163.