

ПРОБЛЕМЫ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ГЛАЗАМИ УЧИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ

Алимбеков А.А.

*Кыргызско-Турецкий университет «Манас», Бишкек, Кыргызстан,
e-mail: akmatali.alimbekov@manas.edu.kg*

Данное исследование было проведено с целью выявления проблем, с которыми сталкиваются учителя в процессе дистанционного обучения, и изучения их мнений по этому поводу. Исследование разработано с использованием качественного метода по феноменологической схеме, что позволило глубже проанализировать личный опыт учителей. В исследовании приняли участие 30 учителей, включая 10 учителей начальных классов и 20 учителей-предметников из государственных средних школ Бишкека в 2023–2024 учебном году. Для отбора участников использовалась выборка максимального разнообразия, что обеспечивает широкое представление о проблемах дистанционного обучения в различных контекстах. Сбор данных осуществлялся через полуструктурированные интервью, включавшие два открытых вопроса, подготовленных на основе анализа научной литературы. Метод контент-анализа был использован для анализа собранных данных, что позволило выделить основные проблемы, с которыми сталкиваются учителя: недостаточная мотивация обучающихся, технические трудности, проблемы с коммуникацией и взаимодействием с родителями. Кроме того, участники исследования предложили ряд решений, включая улучшение технологической инфраструктуры, разработку эффективных онлайн-коммуникационных инструментов и укрепление сотрудничества между школой и семьей. Исследование подчеркивает важность комплексного подхода к решению проблем дистанционного обучения и необходимости дальнейшего совершенствования образовательных технологий и методик. Результаты могут быть полезны для разработки программ поддержки учителей и улучшения системы дистанционного образования.

Ключевые слова: среднее образование, учителя, дистанционное обучение, проблемы в образовании.

PROBLEMS OF DISTANCE EDUCATION THROUGH THE EYES OF GENERAL SCHOOL TEACHERS

Alimbekov A.A.

Kyrgyz-Turkish Manas University, Bishkek, Kyrgyzstan, e-mail: akmatali.alimbekov@manas.edu.kg

This study aimed to identify the challenges faced by teachers during distance learning and to explore their perspectives on these issues. The research was designed using a qualitative method based on the phenomenological approach, allowing for an in-depth analysis of teachers' personal experiences. The study involved 30 teachers, including 10 primary school teachers and 20 subject teachers from public secondary schools in Bishkek during the 2023/2024 academic year. A maximum variation sampling technique was used to ensure a broad representation of distance learning challenges across different contexts. Data were collected through semi-structured interviews, which included two open-ended questions developed based on a literature review. Content analysis was employed to analyze the collected data, revealing key challenges such as low student motivation, technical difficulties, communication issues, and difficulties in engaging with parents. In addition, the participants suggested several solutions, including improving technological infrastructure, developing effective online communication tools, and strengthening collaboration between schools and families. The study emphasizes the importance of a comprehensive approach to addressing the challenges of distance learning and the need for further improvement in educational technologies and methods. The findings can be useful for developing teacher support programs and enhancing the overall system of distance education.

Keywords: secondary education, teachers, distance learning, problems in education.

Введение

Дистанционное обучение стало одной из ключевых образовательных тенденций последнего десятилетия, значительно изменив подходы к обучению и преподаванию. Этот формат обучения был особенно актуализирован в связи с глобальными вызовами, такими как

пандемия COVID-19, которая поставила перед образовательными учреждениями задачи по быстрому переходу на онлайн-платформы [1]. Дистанционное обучение открывает новые возможности для доступа к образовательным ресурсам, расширяя горизонты для обучающихся, которые могут обучаться независимо от географического положения и времени. До сегодняшнего дня понятие дистанционного образования определялось в соответствии с развитием информации и технологий [2]. Если принять во внимание информационно-коммуникационные технологии, которые использовали авторы статьи, и дать определение дистанционному образованию, то его можно определить как здоровую передачу и преобразование информации «где угодно, когда угодно, кому угодно», а также образовательную деятельность, осуществляемую преподавателями и студентами с помощью интернет-технологий без необходимости находиться в одном и том же окружении в одно и то же время [3, с. 132]. Дистанционное образование – один из методов воздействия на студентов. Здесь принципиально меняется позиция преподавателя. Его главной задачей становится мотивировать его к проявлению инициативы, активности и самостоятельности [4]. Он должен организовывать самостоятельную деятельность обучающихся, в которой каждый может реализовать свои способности и интересы. По сути, он создает условия, формирующие виртуальную среду, в которой каждый ученик может совершенствовать свои интеллектуальные и другие способности на уровне развития [5].

Однако, несмотря на потенциальные преимущества, дистанционное обучение также создает ряд значительных вызовов и трудностей. Dündar и Yeşilyurt указывают, что дистанционное образование мешает студентам общаться, некоторые практические курсы читаются дистанционно, в связи с этим возникают проблемы на практике, а качественное обучение не может быть реализовано [6]. Кроме того, преподаватели и другие сотрудники тратят больше усилий и времени на подготовку курсов, а студенты, не владеющие технологиями дистанционного образования, испытывают проблемы в обучении [2]. Uşun (2016) также указал на ограничения дистанционного образования: хотя оно эффективно в приобретении поведения в когнитивной сфере, оно неэффективно в приобретении аффективного и психомоторного поведения, оно не так эффективно, как должно быть, для студентов, у которых нет привычки к индивидуальному и самостоятельному обучению. Люди, работающие в государственных или частных учреждениях, вынуждены выделять большую часть времени, отведенного на отдых, для дистанционного образования, а ограниченное взаимодействие между преподавателем и студентом и студентами между собой негативно влияет на социализацию личности [7]. В исследовании Casacchia и соавт. было установлено, что дистанционное обучение создает различные проблемы для учителей, такие как технические неполадки, увеличение рабочей нагрузки, снижение взаимодействия со

студентами и психологические трудности. Кроме того, у значительного числа педагогических работников наблюдались такие эмоциональные последствия, как симптомы депрессии, проблемы со сном и потеря энергии [8]. Аналогичным образом в исследовании Крушевой и соавт. было установлено, что учителя начальных классов испытывают различные трудности в процессе дистанционного обучения, такие как сокращение непосредственного общения обучающихся и родителей, отсутствие мотивации обучающихся, трудности в объяснении нового материала, нехватка технического оборудования и проблемы со здоровьем у учителей. Кроме того, учителям приходилось искать решения самостоятельно, и им было трудно адаптироваться к дистанционному обучению из-за отсутствия поддержки [9]. Проблемы, связанные с техническими аспектами, такими как стабильность интернет-соединения и доступ к необходимому оборудованию, существенно влияют на качество образовательного процесса [10]. Кроме того, мотивация обучающихся, их вовлеченность в процесс обучения и способность к самоорганизации становятся критически важными при отсутствии личного взаимодействия с преподавателем [3, с. 168]. Не менее важна проблема взаимодействия между учителями и родителями, а также между самими учителями и учениками. Эффективное сотрудничество и коммуникация в условиях дистанционного обучения представляют собой дополнительные сложности, требующие внимательного анализа и решения [4].

Учитывая эти трудности, становится ясной необходимость глубокого осмысления реальных проблем и нужд педагогов, работающих в формате онлайн-обучения. Изучение их опыта и мнений может предоставить ценную информацию для создания действенных стратегий и практических рекомендаций, ориентированных на повышение качества дистанционного обучения. Осознание того, как учителя понимают и решают возникающие трудности, является важным этапом в оптимизации образовательного процесса и создании условий для успешного и эффективного дистанционного обучения. Это исследование нацелено на то, чтобы рассмотреть эти аспекты, что позволит лучше подготовиться к будущим вызовам и повысить образовательные практики в меняющемся мире. В этом контексте **целью данного исследования** является определение проблем, с которыми сталкиваются учителя в процессе дистанционного образования, и описание мнений учителей по этому поводу.

Материалы и методы исследования

Исследование было разработано с использованием качественного метода. Качественное исследование можно определить как исследование, в котором используются методы сбора качественных данных, такие как наблюдение, интервью и анализ документов, восприятия и события выявляются реалистичным и целостным образом в естественной среде, и соблюдается качественный процесс [11, с. 112]. Исследование проводилось по феноменологической схеме, которая является одним из методов качественного исследования.

Модель феноменологии фокусируется на явлениях, которые имеются в повседневной жизни, но мы не имеем о ней углубленной и подробной информации [12, с. 84; 13, с. 58]. В этом исследовании предпочтение было отдано автором феноменологической модели, поскольку проблемы рассматривались в соответствии с мнениями учителей, которые испытали это на собственном опыте. Для этого были поставлены автором следующие вопросы:

А. С какими проблемами столкнулись учителя во время онлайн-обучения (дистанционного обучения)?

Б. Какие решения нашли учителя для проблем, с которыми они столкнулись во время онлайн-обучения (дистанционного обучения)?

Популяция и фокус-группа исследования

В исследуемую группу вошли 10 учителей начальных классов и 20 учителей-предметников, работающих в государственных средних школах Бишкека в 2023–2024 учебном году. При определении исследуемой группы использовалась выборка максимального разнообразия – один из целенаправленных методов выборки, применяемых в качественных исследованиях. При определении исследовательской группы была предпринята попытка обеспечить максимальное разнообразие, принимая во внимание различные переменные, такие как пол, возраст, стаж работы и степень образования.

Инструмент сбора данных

В качестве инструмента сбора данных в исследовании использовалась форма полуструктурированного интервью. В форме интервью были подготовлены два открытых вопроса. После подготовки вопросов для интервью было получено экспертное мнение преподавателей в области педагогических наук. Пилотное применение было проведено с двумя учителями для определения понятности вопросов. Было установлено, что в пилотной заявке не было отрицательных отзывов, форма собеседования была доработана и был начат сбор данных.

Сбор и анализ данных

После определения исследуемой группы для участников были определены подходящие периоды времени. Перед началом интервью рабочая группа была проинформирована о том, что интервью будут длиться не менее 15–20 мин, их личности не будут разглашены другим людям, а полученные результаты будут использоваться исключительно в научно-исследовательских целях. Было уделено внимание тому, чтобы учителя, принимавшие участие в интервью, были добровольцами. Собеседования проводились выездными школами в осеннем семестре 2023–2024 учебного года.

Данные, полученные в ходе исследования, были проанализированы с использованием методики контент-анализа. Основная цель контент-анализа – выявить концепции и

отношения, которые могут объяснить собранные данные. Процесс заключается в объединении схожих данных в рамках определенных концепций и тем, а также в их организации и интерпретации таким образом, чтобы читатель мог их понять [14, с. 46]. Ответы были расшифрованы исследователем и транскрибированы в текст интервью. Тексты классифицированы и упорядочены в соответствии с ответами на заданные вопросы, как было указано в работе Nascimento и Steinbruch [15]. Участники исследования были закодированы от У-1 до У-30.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблемы, возникающие в процессе дистанционного обучения

Результаты, полученные из мнений участников о проблемах, с которыми они столкнулись в дистанционном образовании, представлены в табл. 1 в виде подтем и кодов.

Таблица 1

Тема проблем, возникающих в процессе дистанционного образования (N = 30, 100 %)

Подтемы	Коды	f	%
Проблемы, связанные с коммуникацией	Односторонняя связь	7	23,3
	Отвлечение	15	50
	Отсутствие обратной связи	25	83,3
Проблемы, вызванные низкой мотивацией	Во время урока обучающиеся занимаются другими делами	19	63,3
	Невыполнение домашних заданий	8	26,6
	Низкая мотивация обучающихся	29	96,6
	Безразличие обучающихся	23	76,6
	Меньшее участие в уроках	9	30
Проблемы, связанные с технологиями	Проблемы, возникающие на практических занятиях	11	36,6
	Плохое качество звука	14	46,6
	Проблемы с подключением и доступом в интернет	27	90
	Недостаточность технологических инструментов	23	76,6
	Недостатки электронных учебных материалов	27	90
	Недостаточная технологическая грамотность учителя	11	36,6
Проблемы, связанные с обучающимися	Попытки войти в е-класс под разными именами	4	7,07
	Разговоры и шум во время занятий	22	73,3
	Постоянно выключенные камеры	19	63,3
	Проблемы, связанные с домашней обстановкой	24	80
	Проблемы с концентрацией	27	90
	Неумение пользоваться технологиями	10	33,3
Другие проблемы	Трудности с доступом к родителям	28	93,3
	Причинение вреда здоровью	9	30

Примечание.

Подтемы – подтемы объединяют несколько схожих кодов в более обобщенные группы. Это промежуточный уровень между кодами и основными темами.

Коды – это краткие обозначения (слово или фраза), которые присваиваются определенному фрагменту данных (например, высказыванию респондента). Код отражает суть этого фрагмента и помогает группировать

схожие идеи.

f – частота.

% – процентный коэффициент участников, давших определенный ответ.

N – общее количество участников исследования.

Как видно из табл. 1, автором выявлены несколько ключевых направлений проблем: коммуникация, мотивация обучающихся, технологические барьеры и поведение обучающихся. Ниже представлена интерпретация результатов по каждой группе проблем.

Одной из главных трудностей, с которой сталкиваются учителя, было неполучение обратной связи от обучающихся (83,3 %). Это указывает на слабое взаимодействие между учителем и учеником в дистанционном формате. Коммуникация часто остается односторонней (23,3 %), что осложняет процесс преподавания и препятствует эффективному обучению. Отвлечение обучающихся (50 %) также является серьезной проблемой, так как оно снижает вовлеченность в урок и ухудшает качество обучения.

Было выявлено, что наибольшие трудности учителя испытывают с низкой мотивацией обучающихся (96,6 %) – это самая значительная проблема среди всех, выявленных в исследовании. Ученики часто проявляют безразличие (76,6 %) и не выполняют задания. Занятие посторонними делами во время уроков (63,3 %) указывает на недостаток дисциплины и самоконтроля у обучающихся. Эти данные подчеркивают, что дистанционное обучение требует новых подходов для поддержания мотивации и вовлеченности обучающихся.

Было выявлено, что технологические сложности также оказывают серьезное влияние на образовательный процесс. Самой частой проблемой являются проблемы с подключением и доступом к интернету (90 %), что ограничивает возможности для полноценного участия в занятиях. Недостатки электронных учебных материалов (90 %) и недостаточность технологических инструментов (76,6 %) также затрудняют проведение уроков. Эти данные свидетельствуют о том, что системы дистанционного обучения требуют более продвинутой и надежной технической поддержки, чтобы обеспечить беспрепятственное обучение.

Значительная часть проблем была связана с поведением обучающихся во время дистанционного обучения. Выяснилось, что большинство учителей сталкиваются с шумом и разговорами во время занятий (73,3 %), что нарушает дисциплину и снижает продуктивность уроков. Постоянно выключенные камеры (63,3 %) усложняют контроль за вовлеченностью и присутствием обучающихся на уроках. Проблемы концентрации (90 %) и домашняя обстановка (80 %) являются значимыми факторами, мешающими обучающимся полностью сосредоточиться на учебе.

Большинство учителей отметили трудности с доступом к родителям (93,3 %), что создает дополнительные барьеры в процессе управления и контроля за обучением. Это говорит о недостаточной поддержке со стороны семей обучающихся. Вред для здоровья

(30 %) также упоминается как негативное последствие длительного пребывания перед компьютером.

Решения проблем, возникающих в процессе дистанционного обучения

Таблица 2

Тема решений проблем, возникающих в процессе дистанционного образования

Подтемы	Коды	f	%
Технологическое материальное и инфраструктурное обеспечение	Инфраструктурная поддержка	8	26,6
	Обеспечение равных материальных возможностей	26	86,6
Эффективное использование онлайн-платформ общения	Создание онлайн-каналов общения	9	30
	Онлайн-задания	28	93,3
	Оказание технологической поддержки	28	93,3
Сотрудничество учителей и родителей	Обеспечение сотрудничества учителей и родителей	29	96,6
	Видимая с обеих сторон система контроля посещаемости	17	56,6
	Руководство и направление ученика	21	70
Обеспечение мотивации	Организация мероприятий для повышения мотивации	24	80
	Придание важности визуальности	4	13,3
	Сделать уроки интересными	26	86,6
	Предоставление обучающимся достаточного права голоса	8	26,6
Принятие мер по поддержанию здоровья	Обеспечение обучающимся возможности двигаться, делая небольшие перерывы во время урока	5	16,6

Как видно из табл. 2, учителями был предложен ряд решений, которые отражают их личный опыт и трудности, с которыми они сталкиваются в процессе дистанционного обучения. Их рекомендации важны, поскольку они исходят из реальной практики и направлены на улучшение как учебного процесса, так и взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса.

Учителя подчеркнули необходимость обеспечения равных материальных возможностей (86,6 %). Это ключевая проблема, которая, по их мнению, требует решения, так как у обучающихся могут отсутствовать необходимые технические средства для полноценного участия в занятиях. Кроме того, инфраструктурная поддержка (26,6 %) играет важную роль, обеспечивая доступ к интернету и другим техническим ресурсам. Учителя акцентируют внимание на том, что успешное дистанционное обучение возможно только при наличии надежной инфраструктуры.

Учителя отметили, что для улучшения взаимодействия с обучающимися важно создавать онлайн-каналы общения (30 %), что повышает вовлеченность учеников. Онлайн-задания (93,3 %) и технологическая поддержка (93,3 %) воспринимаются ими как инструменты, которые могут сделать процесс обучения более структурированным и удобным как для учеников, так и для самих учителей. Учителя видят в этом способ поддержания

учебного процесса на должном уровне.

Почти все учителя (96,6 %) подчеркнули важность сотрудничества с родителями. По их мнению, родители должны быть активными участниками процесса, что позволит улучшить контроль за учебной и повысить вовлеченность обучающихся. Система контроля посещаемости (56,6 %) и руководство учениками (70 %) со стороны учителей и родителей также отмечаются как важные элементы. Учителя убеждены, что тесная связь между школой и семьей способствует повышению успеваемости и дисциплины учеников.

Учителя уделили особое внимание мотивации обучающихся. Организация мероприятий для повышения мотивации (80 %) – это одно из предложений, направленное на поддержание интереса учеников к занятиям. Кроме того, они рекомендовали делать уроки интересными (86,6 %) и предоставлять ученикам больше прав голоса (26,6 %), что позволит обучающимся чувствовать себя более вовлеченными в процесс обучения. Эти предложения отражают стремление учителей создать более привлекательные и интерактивные формы обучения.

Некоторые преподаватели подчеркивали важность предоставления ученикам шанса делать паузы и двигаться во время занятий (16,6 %). Это свидетельствует о том, что учителя понимают негативное влияние продолжительного сидения перед экранами и стараются включить в график перерывы для поддержания физического и психического благополучия обучающихся.

Заключение

По итогам исследования, проведенного на основе мнений учителей, были обнаружены несколько значительных проблем, которые касаются дистанционного обучения, а также предложены методы их устранения. Главные сложности связаны с низкой мотивацией студентов, нехваткой технологической базы и недостаточным взаимодействием между преподавателями, родителями и обучающимися. Учителя отмечают, что для успешного дистанционного обучения необходимо решить вопросы, связанные с обеспечением равного доступа к технологическим средствам, увеличением интереса учеников через интерактивные занятия и более активным сотрудничеством с родителями.

Учителя также полагают, что ключевыми сферами для совершенствования должны быть: обеспечение обучающихся технической помощью, формирование удобных способов связи и планирование мероприятий, которые будут способствовать увеличению участия. Кроме того, акцентируется внимание на значимости сохранения здоровья школьников в условиях дистанционного обучения.

Исследование показало, что дистанционное обучение влечет за собой множество значительных трудностей для учителей. В то же время рекомендации, предложенные

учителями, указывают на конкретные пути для оптимизации системы дистанционного обучения. Увеличение уровня технической компетенции, улучшение инфраструктуры и активизация взаимодействия с родителями могут существенно повлиять на повышение качества обучения. Также необходимо обращать внимание на здоровье обучающихся и использовать подходы для поддержки их физической активности и эмоционального благополучия.

С учетом обнаруженных трудностей и возможных путей их решения, будущие инициативы в сфере дистанционного образования должны сосредоточиться на улучшении учебных платформ, организации учебного процесса, а также на формировании условий, которые будут способствовать увеличению мотивации учащихся и укреплению их взаимодействия с учителями.

Список литературы

1. Абрамовский А.Л., Ребышева Л.В. Дистанционные образовательные технологии и трансформация высшего образования в условиях пандемии COVID-19: возможности, вызовы, перспективы // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2020. № 2. С. 43–52.; URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/distantcionnye-obrazovatelnye-tehnologii-i-transformatsiya-vysshego-obrazovaniya-v-usloviyah-pandemii-covid-19-vozmozhnosti-vyzovy> (дата обращения: 19.10.2025).
2. Razzakova G. Prospects for distance education // Academic research in educational sciences. 2023. Is. 11. P. 469–472.; URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prospects-for-distance-education> (дата обращения: 19.10.2025).
3. Anderson T. The theory and practice of online learning. Athabasca University Press, 2008. 472. р. [Электронный ресурс]. URL: https://www.aupress.ca/app/uploads/120146_99Z_Anderson_2008-Theory_and_Practice_of_Online_Learning.pdf (дата обращения: 19.10.2025).
4. Колесникова А.И., Емельянов А.А. Теоретические и практические аспекты дистанционного обучения в неязыковом вузе (на примере преподавания дисциплины «Иностранный язык») // Аграрный вестник Верхневолжья. 2021. № 4. С. 81–87. DOI: 10.35523/2307-5872-2021-37-4-81-87.
5. Абдылдаев О.Т. История развития дистанционного образования и ее будущее // Наука и новые технологии. 2012. № 1. С. 350–354.; URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25646020> (дата обращения: 15.10.2025).

6. Dündar R., Yeşilyurt S. Sosyal bilgiler öğretmenlerinin eğitim bilişim ağı özelinde uzaktan eğitime bakış açılarının değerlendirilmesi // International Journal of Social Science Research. 2020. Vol. 9, Is. 1. P. 79–95.; URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1184196> (дата обращения: 19.10.2025).
7. Uşun S. A review on the program evaluation strategies in distance education // International Journal on New Trends in Education & their Implications (IJONTE). 2016. Is. 3. P. 33–45.; URL: <https://ijonte.elapublishing.net/files/108/MAN/7-3/7-3-4.pdf> (дата обращения: 12.10.2025).
8. Casacchia M., Cifone M.G., Giusti L., Fabiani L., Gatto R., Lancia L., Roncone R. Distance education during COVID 19: an Italian survey on the university teachers' perspectives and their emotional conditions // BMC medical education. 2021. Vol. 21, Is. 1. P. 335–352. DOI: 10.1186/s12909-021-02780-y.
9. Kruszewska A., Nazaruk S., Szewczyk K. Polish teachers of early education in the face of distance learning during the COVID-19 pandemic – the difficulties experienced and suggestions for the future // Taylor and Francis Online. 2022. Vol. 50, Is. 3. P. 304–315. DOI: 10.1080/03004279.2020.1849346.
10. Castro R. Blended learning in higher education: Trends and capabilities // Education and Information Technologies. 2019. Is. 4. P. 2523–2546. DOI: 10.1007/s10639-019-09886-3.
11. Yıldırım A., Şimşek H. Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi, 2021. 448 p. ISBN 9789750269820.
12. Creswell J.W. Research design. Ankara: Eğiten Kitap, 2020. 448 с p. ISBN 978-605-4757-28-2.
13. Ersoy A.F. Fenomenoloji. Eğitimde nitel araştırma desenleri. Ankara: Anı Yayıncılık, 2016. 380 p. ISBN 978-605-170-114-1.
14. Fraenkel J., Wallen N., Hyun H. How to design and evaluate research in education. 8th ed. McGraw-Hill Education, 2011. 480 p. [Электронный ресурс]. URL: https://saochhengpheng.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/jack_fraenkel_norman_wallen_helen_hyun-how_to_design_and_evaluate_research_in_education_8th_edition_-mcgraw-hill_humanities_social_sciences_languages2011.pdf (дата обращения: 19.10.2025). ISBN 978-0-07-809785-0.
15. Nascimento L.S., Steinbruch F.K. The interviews were transcribed, but how? Reflections on management research // RAUSP Management Journal. 2019. Vol. 54, Is. 4. P. 413–429. DOI: 10.1108/RAUSP-05-2019-0092.