

SYLWIA JASKULSKA

ORCID 0000-0002-3454-7894

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu*

WYMAGANIA I ZASOBY W PRACY NAUCZYCIELEK I NAUCZYCIELI W CZASIE PANDEMII COVID-19. IMPLIKACJE DLA AKTUALNYCH WYZWAŃ ZAWODU NAUCZYCIELA

ABSTRACT. Jaskulska Sylwia, *Wymagania i zasoby w pracy nauczycielek i nauczycieli w czasie pandemii COVID-19. Implikacje dla aktualnych wyzwań zawodu nauczyciela* [Job Demands and Resources in Teachers' Work During the COVID-19 Pandemic: Implications for Contemporary Challenges in the Teaching Profession] *Studia Edukacyjne* no. 76, 2025, Poznań 2025, pp. 31-41. Adam Mickiewicz University Press. ISSN 1233-6688. Submitted: 30.05.2025. Accepted: 01.07.2025. DOI: 10.14746/se.2025.76.3

The aim of the article is to explore how the relationship between job demands and resources shaped teachers' professional experiences during the COVID-19 pandemic, as well as to identify what conclusions from that period may be useful in the context of contemporary and future challenges related to the teaching profession. The article based on the review of scientific research employing the Job Demands–Resources (JD-R) model to analyze teachers' professional work during the COVID-19 pandemic. Evidence suggests that the pandemic significantly altered the working conditions of teachers, increasing both the number and intensity of didactic and emotional demands. Resources like social support, a sense of control, digital competencies, and personal traits like resilience and optimism played a crucial role. The Job Demands–Resources model provides a framework for understanding the relationship between these resources and the heightened demands of the pandemic period. The article emphasizes the importance of pandemic-era research in understanding the contemporary challenges of the teaching profession. The author argues that pandemic experiences offer valuable insights into the relationship between job demands and resources and underscores the need to continue efforts to strengthen resources amid growing teachers' work demands.

Key words: Job Demands–Resources model, teaching profession, COVID-19 pandemic, contemporary challenges in education

Wprowadzenie

Współcześnie wzrosło zrozumienie znaczenia czynników psychospołecznych i dobrostanu pracowników dla funkcjonowania firm czy instytucji.

Badania wskazują też, że złe warunki pracy wiążą się z negatywnymi konsekwencjami, które mogą przybierać różne formy, w zależności od formy wykonywanej pracy, absencji chorobowej, poprzez urazy, niską wydajność i mniejszą produktywność, po wypalenie zawodowe. W przeciwieństwie do tego, dobre warunki pracy i zaangażowanie pracowników przyczyniają się do wyników pozytywnych (Schaufeli, 2017).

W poszukiwaniu kompleksowego narzędzia do zrozumienia i zarządzania tymi aspektami oraz ich powiązaniem wyłonił się, jako przynosząca interesujące rozwiązania rama teoretyczna, model Wymagania Pracy – Zasoby (*Job Demands-Resources*) (Demerouti i in., 2001; Demerouti, Bakker, 2011). Koncepcja ta integruje dwie główne tradycje psychologii pracy i organizacji: badania nad stresem i badania nad motywacją (Potocka, Waszkowska, 2013). W przeciwieństwie do wcześniejszych modeli, które często koncentrowały się jednostronnie na stresie lub motywacji, były zbyt uproszczone, statyczne i nie uwzględniały zmieniającego się charakteru pracy, model Wymagania Pracy – Zasoby oferuje natomiast podejście elastyczne i kompleksowe (Bakker, Demerouti, 2014).

Model ten zakłada, że każde środowisko pracy charakteryzuje się dwoma głównymi kategoriami czynników. Pierwsze stanowią wymagania pracy i odnoszą się do tych fizycznych, psychologicznych, społecznych i organizacyjnych aspektów pracy, które wymagają wysiłku oraz wiążą się z ponoszonymi kosztami. Może być to wysiłek i koszt fizyczny, intelektualny, a nawet emocjonalny (Mazzetti i in., 2021). Do przykładów można zaliczyć presję związaną z pracą, trudne warunki, czy liczbę zadań do wykonania. Wymagania nie zawsze są negatywne same w sobie, ale mogą prowadzić do przeciążenia pracą (Bakker, Demerouti, 2014). Zasoby natomiast to fizyczne, psychologiczne, społeczne lub organizacyjne aspekty pracy, które mogą służyć jako narzędzie do osiągania celów zawodowych, redukować koszty jednostkowe i grupowe związane z wymaganiami pracy lub przyczyniać się do rozwoju osobistego (Potocka, Waszkowska, 2013).

W niniejszym artykule analizuję założenia modelu Wymagania Pracy – Zasoby oraz jego zastosowanie w badaniach nad zawodem nauczyciela. Główną część opracowania stanowi przegląd badań empirycznych dotyczących funkcjonowania nauczycielek i nauczycieli w czasie pandemii COVID-19, czyli w okresie, który w sposób wyjątkowy uwypuklił znaczenie zarówno wymagań, jak i zasobów w pracy, także nauczycielskiej. Do rozważań wybrałam artykuły, w których ramą teoretyczną analiz był model Wymagania Pracy – Zasoby. Dokonałam także reinterpretacji wyników badań własnych, prowadzonych wraz z zespołem badawczym, a które dotyczyły postaw nauczycielek i nauczycieli wobec kształcenia na odległość i ich dobrostanu w czasie pandemii COVID-19.

Celem opracowania jest wskazanie, w jaki sposób relacja między wymaganiami a zasobami kształtowała doświadczenia zawodowe nauczycielek i nauczycieli w czasie kryzysu związanego z pandemią COVID-19 oraz koniecznością kształcenia na odległość, jak również jakie wnioski z tego okresu mogą być użyteczne w kontekście współczesnych i przyszłych wyzwań związanych z wykonywaniem zawodu nauczyciela. Z badań prowadzonych w modelu Wymagania Pracy – Zasoby wynika bowiem, że pozytywny wpływ zasobów na zaangażowanie jest najsilniejszy w warunkach wysokich wymagań. Nie muszą więc one prowadzić do wypalenia czy innych negatywnych konsekwencji. Badania pokazują, że poradzenie sobie z nimi może sprzyjać wzrostowi satysfakcji i zaangażowania w pracę (Bakker i in., 2007). Warto więc analizować układy wymagań i zasobów w sytuacjach trudnych, formułując wskazania dla przyszłych wyzwań.

Badania pracy nauczycielek i nauczycieli w czasie pandemii COVID-19 w świetle Modelu Wymagania Pracy – Zasoby

W odniesieniu do zawodu nauczyciela, model Wymagania Pracy – Zasoby może stanowić ramę analizy czynników wpływających na dobrostan, zaangażowanie i wypalenie zawodowe (Granziera i in., 2021). Dla nauczycielek i nauczycieli warunki pracy stanowią aspekty wymagające wysiłku, takie jak przeciążenie pracą i presja czasu (Skaalvik, Skaalvik, 2018), problemy z dyscypliną uczniów lub ich niewłaściwe zachowanie (Granziera i in., 2021), niska motywacja uczniów (Skaalvik, Skaalvik, 2018), stres, czy konflikt między rolami zawodową a prywatną (Hlado, Harvankova, 2024). Z kolei, kluczowe zasoby pracy, to: wsparcie społeczne (zarówno od współpracowników, jak i przełożonych) (Skaalvik, Skaalvik, 2018), autonomia i kontrola pracy, możliwości rozwoju zawodowego i uczenia się (Granziera i in., 2021), spójna kultura szkolna oparta na wspólnym rozumieniu celów i wartości (Skaalvik, Skaalvik, 2018).

Model Wymagania Pracy – Zasoby postuluje, że wymagania pracy i zasoby wchodzą w interakcje, wzajemnie na siebie oddziałując. Duże zasoby mogą na przykład buforować negatywny wpływ wysokich wymagań pracy (Bakker i in., 2005). Powiązania wymagań i zasobów, stanu pracownika i jego dobrostanu przebiegają w obie strony. Oznacza to, że nie tylko brak równowagi między wymaganiami i zasobami wpływa na pogorszenie dobrostanu, ale także stan wypalenia lub zaangażowania pracowników może w czasie wpływać na postrzeganie lub nawet kształtowanie ich wymagań i zasobów pracy (Bakker, Demerouti, 2014).

Czas pandemii i edukacji na odległość radykalnie zmienił warunki pracy nauczycielek i nauczycieli, zwiększając zarówno intensywność, jak też zakres stawianych im wymagań. Wymagania te dotyczyły zarówno sfery dydaktycznej, sposobu pracy, ale także sfery emocjonalnej i poczucia bezpieczeństwa. W warunkach zagrożenia zdrowia i fizycznego oddalenia od uczniów należało wykonywać obowiązki zawodowe w zupełnie nowy sposób.

W dyskursie naukowym dotyczącym funkcjonowania zawodowego nauczycielek i nauczycieli w czasie pandemii COVID-19 pojawiło się wiele opracowań i analiz badawczych, których ramą teoretyczną był model Wymagania Pracy – Zasoby. Jak wynika z tych badań, wyzwaniem okazała się konieczność niemal natychmiastowej adaptacji do warunków nauczania zdalnego, często bez odpowiedniego przygotowania technologicznego, metodologicznego, czy emocjonalnego (Lang, Valk, 2023). W wielu przypadkach nauczycielki i nauczyciele mierzyli się z brakiem jasnych wytycznych, jednocześnie odczuwając presję dostarczania wysokiej jakości edukacji w trudnych i zmiennych warunkach (Martí-González i in., 2023).

Osoby pracujące w zawodzie nauczyciela doświadczały nie tylko przeciążenia pracą, ale również wysokiego poziomu stresu związanego z odpowiedzialnością za dobrostan uczniów i uczennic, koniecznością podtrzymywania relacji oraz radzeniem sobie z ich lękami i trudnościami (Lep i in., 2023; Hsieh i in., 2021). Jednocześnie, nauczyciele i nauczycielki narażeni byli na poczucie izolacji, brak rozgraniczenia między pracą a życiem prywatnym oraz niedostateczne wsparcie organizacyjne, co sprzyjało wypaleniu zawodowemu (Maruśić i in., 2024; Hsieh i in., 2022). Szczególne wyzwanie stanowiło dbanie o balans między życiem prywatnym i zawodowym, szczególnie w sytuacjach zdalnego nauczania realizowanego z domu (Hsieh i in., 2022).

W zdecydowanej większości analizowanych przeze mnie opracowań badawczych wskazywano, że największym zasobem osób pracujących w zawodzie nauczyciela w czasie pandemii COVID-19 było wsparcie społeczne. Przybierało ono formę formalną, oferowaną zwykle przez dyrekcję (Sokal i in., 2020), jak i nieformalną, wynikającą z relacji z kolegami z pracy czy rodziną (Lep i in., 2023; Stang-Rabrig i in., 2022; Lang, Valk, 2023). Wsparcie koleżeńskie nie tylko redukowało poczucie izolacji, ale także umożliwiało dzielenie się strategiami radzenia sobie oraz zasobami dydaktycznymi. Sieciowanie i samokształcenie cenione było niejednokrotnie dużo bardziej znaczącym zasobem, niż szkolenia na poziomie instytucji (Boison, Burke, 2025). W badaniu Martí-González i współpracowników (2023) zastosowano model Wymagania Pracy – Zasoby do analizy relacji między wymaganiami zawodowymi, kontrolą nad pracą i wsparciem społecznym a wypaleniem zawodowym i satysfakcją z pracy nauczycieli w Hiszpanii w czasie pandemii COVID-19. Wyniki wskazują, że w badanej grupie satysfakcja z pracy była wyjaśniana wyłącznie

przez wsparcie społeczne, co podkreśla znaczenie relacji interpersonalnych w miejscu pracy w warunkach kryzysu.

Kolejnym ważnym zasobem jest możliwość kontroli, rozumiana jako decydowanie o sposobie organizacji pracy i metodach realizacji zadań edukacyjnych. Kontrola wspierała poczucie sprawczości i redukowała stres związany z koniecznością wdrażania zewnętrznych regulacji (Falco i in., 2021). Pozytywne efekty miało również przywództwo wspierające, które powiązane było z poczuciem kontroli nauczycielek i nauczycieli. Objawiało się ono w elastycznym podejściu kierownictwa, uznaniu wysiłków nauczycieli i otwartości na ich potrzeby (Manuti i in., 2022).

Istotną kategorię zasobów stanowiły również zasoby osobiste, takie jak: rezyliencja, kompetencje cyfrowe, motywacja wewnętrzna, optymizm oraz umiejętność zarządzania emocjami i czasem (Hsieh i in., 2021; Manuti i in., 2022). Cechy te okazały się kluczowe w adaptacji do dynamicznie zmieniającego się środowiska pracy. Nauczycielki i nauczyciele, którzy wykazywali wyższy poziom zasobów osobistych częściej deklarowali większe zaangażowanie zawodowe i niższy poziom wypalenia (Hsieh i in., 2021). Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie osób pracujących w zawodzie nauczyciela w Słowenii i wykazało nawet, że zasoby osobiste, takie jak poczucie własnej skuteczności i optymizm, miały silniejszy wpływ na wykonywanie przez nauczycielki i nauczycieli zadania, niż instytucjonalne zasoby zawodowe (np. wsparcie administracyjne) (Lep i in., 2023).

Ciekawy wątek stanowi to, że w czasie pandemii niektóre cechy osób i sytuacji zwykle uważane za zasoby, przybierały cechy wymagań. Na przykład, badania przeprowadzone na próbie 1278 nauczycieli z Kanady wskazały, że większość wymagań zawodowych silnie korelowała z wyczerpaniem emocjonalnym, a niektóre zasoby – jak wsparcie administracyjne czy praktyki dbania o siebie – były powiązane z poczuciem osiągnięć. Jednakże, nie wszystkie zasoby działały ochronnie. Część z nich była pozytywnie skorelowana z wyczerpaniem, co sugeruje, że niektóre „zasoby” mogą być postrzegane przez nauczycielki i nauczycieli jako dodatkowe obciążenie. Należały do nich szkolenia technologiczne czy korzystanie ze wsparcia rodziny. Autorzy w interpretacji piszą, że korzystanie z tych zasobów mogło być postrzegane jako kolejny obowiązek lub stresor, na przykład konieczność uczestnictwa w szkoleniach technologicznych lub napięcia w relacjach z bliskimi, którzy starali się pomagać (Sokal i in., 2020). Z kolei, w badaniu prowadzonym przez Justine Stang-Rabrig (2022) i zespół okazało się, że wysokie umiejętności związane z nowymi technologiami także były wymaganiem, a nie zasobem. Zgodnie z interpretacją autorów, osoby posiadające pewne umiejętności były proszone o pomoc przez innych nauczycieli i czuły w związku z tym większą odpowiedzialność.

Ogólnie można jednak powiedzieć, że większość wyników badań wskazywała na dwie zależności. Pierwsza dotyczyła korelacji zwiększonych w czasie pandemii wymagań z wyczerpaniem i pojawiającymi się symptomami wypalenia zawodowego, a odpowiednio wysokie zasoby z radzeniem sobie i poczuciem satysfakcji (Sokal i in., 2020; Weißenfels i in., 2021; Caga, Avelino, 2022). Druga zależność odnosiła się do możliwości łagodzenia skutków wysokich wymagań poprzez zwiększanie zasobów i wykorzystywanie tych istniejących (Caga, Avelino, 2022). Każda skuteczna interwencja wspierająca nauczycielki i nauczycieli powinna koncentrować się więc nie tylko na ograniczaniu wymagań, lecz także na wzmacnianiu dostępu do zasobów organizacyjnych i psychologicznych (Caga, Avelino, 2022).

Postawy nauczycielek i nauczycieli wobec kształcenia na odległość i ich dobrostan. Reinterpretacja wyników badań własnych w ujęciu modelu Wymagania Pracy – Zasoby

W projekcie, który realizowałam w zespole badawczym w czasie pandemii COVID-19, a który dotyczył pracy nauczycieli, ramy teoretyczne stanowiły kapitał społeczny, postawy oraz zmiany postaw i dobrostan (zob. Jaskulska, Jankowiak 2020; Jankowiak, Jaskulska, 2020; Jankowiak i in., 2020; Buchant i in., 2021; Jankowiak, Jaskulska, 2021; Jaskulska i in., 2022; Jankowiak i in., 2023). Można jednak także na te wyniki nałożyć elementy modelu Wymagania Pracy – Zasoby, wskazując, co stanowiło w pracy nauczyciela największe wyzwania i pomagało w mierzeniu się z nimi.

Dobór do badanej grupy był celowy (nauczyciele i nauczycielki prowadzący zajęcia zdalne) i ochotniczy. Badanie przeprowadzono dwukrotnie. Pierwsza edycja miała miejsce wkrótce po pierwszym zamknięciu szkół, druga – po roku trwania edukacji zdalnej. W badaniu ankietowym w pierwszej edycji udział wzięły 782 osoby, w tym 677 kobiet i 105 mężczyzn; 442 osoby pracujące w szkole podstawowej, 118 w liceach ogólnokształcących, 43 osoby w technikach, 6 w szkołach branżowych. Aż 173 nauczycieli i nauczycielek pracowało w więcej niż jednym typie szkół. W drugiej edycji grupę badaną stanowiło 447 kobiet i 61 mężczyzn; 245 osób pracowało w szkołach podstawowych, 76 w liceach, 58 w technikach, 7 w szkołach branżowych. 122 osoby były zatrudnione w kilku typach szkół. Ankieta składała się z 12 pytań, pozwalających określić postawy wobec edukacji na odległość, 8 pytań wchodzących w skład skali prosperowania (dobrostan) i pytania otwartego dotyczące dostrzeganych pozytywnych stron edukacji zdalnej (Jankowiak, Jaskulska, 202; Jaskulska i in., 2022; Jankowiak i in., 2023).

Zgodnie z wynikami tych badań, nauczycielki i nauczyciele w czasie pandemii COVID-19 poczuili, że rozwinęli swoje kompetencje zawodowe oraz uznali, że nauczanie zdalne jako zadanie techniczne nie stanowi dla nich trudności. Wyrazili też przekonanie, że w przyszłości nadal będą korzystać z nowo poznanych narzędzi TIK, nawet jeśli nie będą do tego zmuszeni okolicznościami zewnętrznymi. W badaniu największe wyzwanie nie stanowiła realizacja celów edukacyjnych, lecz spełnianie przez szkołę funkcji opiekuńczej i wychowawczej. Najmniej wątpliwości wzbudzała możliwość realizacji podstawy programowej w trybie zdalnym. Istotną wadą edukacji na odległość była, zdaniem nauczycieli, jej nieinkluzywność, prowadząca do pogłębiania różnic między uczniami. Nierówny dostęp do sprzętu oraz Internetu zwiększał podziały między uczniami z różnych środowisk i utrudniał realizację zadań wychowawczych szkoły (Jaskulska, Jankowiak, 2020).

Założenie o istnieniu związku między dobrostanem osób pracujących w zawodzie nauczyciela a ich postawami wobec nauczania zdalnego potwierdziło się. Lepszy dobrostan wiązał się z pozytywniejszymi doświadczeniami w edukacji online. Nauczycielki i nauczyciele z wyższym poziomem dobrostanu lepiej oceniali jej skuteczność, czuli się kompetentni i doświadczali pozytywnych emocji w kontaktach z uczniami (Jankowiak, Jaskulska, 2020).

Związek dobrostanu i postaw wobec edukacji zdalnej najbardziej różnicowała lokalizacja szkoły (wieś, miasto). Nauczyciele z miast wyrażali bardziej pozytywne nastawienie do edukacji zdalnej i to w ich przypadku wyższy dobrostan był powiązany z pozytywnym odbiorem tej formy nauczania. W szkołach wiejskich brak było takiej, określonej jako istotnej statystycznie, zależności. Interpretując ten stan rzeczy, można uznać, że niezależnie od poziomu dobrostanu, nauczyciele mieli świadomość obiektywnych barier i możliwości swoich uczniów. Infrastruktura i kompetencje cyfrowe były wyraźnie lepsze w miastach, co wzmacniało nierówności edukacyjne (Jankowiak i in., 2023).

Wypowiedzi badanych osób dotyczące pozytywnych aspektów kształcenia na odległość zostały poddane analizie zawartości treści. Okazało się, że najczęściej wymienianymi zasobami były relacje (z uczniami, współpracownikami, rodzicami) i wywiązywanie się ze zobowiązań (Jaskulska i in., 2022).

Nauczycielki i nauczyciele szkół średnich różnili się statystycznie istotnie od pozostałych osób badanych. Ich wypowiedzi były w mniejszym stopniu nasycone określeniami odnoszącymi się do pozytywnych emocji i wskazywali mniej pozytywnych aspektów edukacji zdalnej (Jaskulska i in., 2022).

Podobnie jak w badaniach omawianych powyżej, a których ramą był model Wymagania Pracy – Zasoby wyróżniły się więc pewne cechy osób i sytuacji, które można nazwać zasobami. Należą do nich relacje międzyludzkie, wysoki dobrostan, przekonanie o własnej skuteczności technicznej. Ciekawym wątkiem jest to, że zasoby lokowane były raczej w wymiarze edukacyjnym pra-

cy szkoły, rzadziej wychowawczym czy opiekuńczym. Te ostatnie wiązały się z wyzwaniem. Wyzwaniem był także nierówny dostęp do technologii. Można też wskazać na różnice między szkołami średnimi i podstawowymi oraz ulokowanymi na wsiach i w miastach. Średnie i wiejskie były bardziej obciążone wyzwaniami (praca z nastolatkami i młodzieżą, gorszy dostęp do sprzętu i Internetu).

Wnioski dla aktualnych wymagań zawodu nauczyciela

Czas pandemii COVID-19 przyniósł nauczycielkom i nauczycielom szereg poważnych wyzwań, wśród których dominowały: przeciążenie pracą, konieczność natychmiastowej adaptacji do zdalnego nauczania bez odpowiedniego przygotowania, stres związany z odpowiedzialnością za dobrostan uczniów, brak rozgraniczenia między życiem zawodowym a prywatnym oraz nierówności w dostępie do technologii. Jednocześnie, nauczyciele dysponowali istotnymi zasobami wspierającymi ich funkcjonowanie w kryzysowych warunkach – przede wszystkim wsparciem społecznym (formalnym i nieformalnym), możliwością sprawowania kontroli nad organizacją pracy, kompetencjami cyfrowymi, rezyliencją i wysokim dobrostanem psychicznym. Wysokie poczucie sprawczości oraz przekonanie o własnej skuteczności technicznej korelowały z pozytywnym nastawieniem do nauczania zdalnego.

Obecnie w pracy nauczyciela pojawiają się nowe wyzwania, związane między innymi z obecnością w szkołach uczniów z doświadczeniem migracyjnym, koniecznością wspierania młodzieży kształtującej swoją tożsamość w kontekście kryzysu klimatycznego, trwającego konfliktu zbrojnego za wschodnią granicą Polski oraz rosnącej obecności sztucznej inteligencji w codziennym życiu. W obliczu tych wyzwań warto sięgać do wniosków wypracowanych w czasie pandemii, wzmacniając te zasoby, które okazały się kluczowe w sytuacjach kryzysowych, zwłaszcza kiedy wymagania rosną lub przekraczają dostępne obecnie zasoby.

Badania prowadzone w czasie pandemii, wykorzystujące model Wymagania Pracy – Zasoby, wskazują na cztery główne ścieżki radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych. Po pierwsze, kluczowe znaczenie mają konkretne zasoby, w które warto inwestować w warunkach zwiększonych obciążeń. Wśród nich najczęściej wymieniane są: relacje społeczne, wysoki poziom dobrostanu psychicznego oraz możliwość sprawowania kontroli nad własną pracą. Zasoby te nie tylko łagodzą wpływ stresorów, ale również wzmacniają motywację wewnętrzną i pomagają zachować zaangażowanie w pracy. Szczególnie istotne okazuje się poczucie autonomii i sprawczości, które działa

ochronnie wobec wypalenia zawodowego i sprzyja elastycznemu dostosowywaniu się do zmieniających się realiów. Po drugie, warto zawczasu inwestować w obszary pracy i kompetencje, które w sytuacji trudnej są najbardziej przydatne i wystawione na największą próbę, a lokują się w sferze wychowania i opieki. Zasadne jest wzmacnianie kompetencji nauczycieli w tych zakresach, na przykład w ramach doskonalenia zawodowego. Po trzecie, pokonywanie wysokich wymagań może uruchamiać zasoby, które w innych okolicznościach pozostają niewykorzystane. Obserwowany obecnie trwały wpływ niektórych rozwiązań technologicznych wdrożonych podczas pandemii sugeruje, że doświadczenia mogą przekształcić się w trwałe kompetencje i strategie radzenia sobie. Należy pielęgnować je i wzmacniać. Po czwarte wreszcie, relacja między zasobami a wymaganiami ma charakter zwrotny. W sytuacji, kiedy obniżenie poziomu wymagań nie jest możliwe, zasadne staje się wzmacnianie zasobów umożliwiających ich skuteczne realizowanie. Może to przyjmować formę wsparcia instytucjonalnego, a także tworzenia środowiska pracy, które sprzyja tym zasobom. Ważne jest budowanie modelu pracy nauczyciela, opartego na wzajemnym wzmacnianiu zasobów indywidualnych i organizacyjnych oraz ich docenianiu.

Wkład autorów

Autor deklaruje samodzielny wkład w powstanie pracy.

REFERENCES

Opracowania

- Bakker, A.B., Demerouti, E., Euwema, M.C. (2005). *Job resources buffer the impact of job demands on burnout*. Journal Occupational Health Psychology 10(2), 170-80
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*. Journal of Educational Psychology, 99(2), 274-284
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2014) *Job Demands-Resources Theory*. W: P.Y. Chen, C.L. Cooper, C.L. (red.), *Work and Wellbeing: A complete Reference Guide*. Nowy Jork: John Wiley & Sons
- Boison, B., Burke, A. (2025). *Navigating Emotional and Professional Challenges in Remote Teaching: Examining Teacher Well-Being, Burnout, and Socio-Emotional Learning Through the Job Demands-Resources Model*. British Journal of Teacher Education and Pedagogy, 4(2), 15-27
- Buchnat, M., Jaskulska, S., Jankowiak, B. (2021). *Kształcenie na odległość uczniów i uczennic z lekką niepełnosprawnością intelektualną w czasie pandemii COVID-19 w opiniach nauczycieli i nauczycielek*. Rocznik Pedagogiczny, 44, 107-121
- Caga, G., Avelino, I. (2022). *Job demands and job resources as predictors to burnout among teachers during COVID-19 pandemic*. International Journal of Research Studies in Education, 11(7), 149-181
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). *The Job-Resources model of burnout*. Journal Applied Psychology, 86, 499-512
- Demerouti, E., Bakker, A.B. (2011). *The Job-Resources model: Challenges for future research*. Journal Ind. Psychology, 37(2), 974-983
- Granziera, H., Collie, R., Martin, A. (2021). *Understanding Teacher Wellbeing Through Job Demands-Resources Theory*. W: C.F. Mansfield (Ed.), *Cultivating Teacher Resilience*. Singapur: Springer, Singapore
- Hlado, P., Harvankova, K. (2024). *Teachers' perceived work ability: a qualitative exploration using the Job Demands-Resources model*. Humanities and Social Sciences Communications, 11, 304
- Hsieh, C.-C., Ho, S.S.-H., Li, H.-C., Liang, J.-K. (2021). *Mindfulness as moderator against emotional exhaustion due to online teaching during COVID-19 pandemic: An investigation using Job Demands Resources model and Conservation of Resource theory*. Frontiers in Psychology, 12, 781-804
- Hsieh, C.-C., Liang, J.-K., Li, H.-C. (2022). *Bi-directional work-family conflict of home-based teachers in Taiwan during COVID-19: application of job demands-resources model*. Journal of Professional Capital and Community, 4, 353-367
- Jankowiak, B., Jaskulska, S. (2020). *Dobrostan nauczycieli i nauczycielek a ich postawy wobec kształcenia na odległość w czasie pandemii COVID-19*. Przegląd Pedagogiczny, (1), 219-232
- Jankowiak, B., Jaskulska, S., Rybińska, A. (2020). *Postawy nauczycielek i nauczycieli wychowania przedszkolnego wobec kształcenia na odległość w czasie pandemii COVID-19*. Rocznik Pedagogiczny, 43, 95-116
- Jankowiak, B., Jaskulska, S. (2021). *Dobrostan nauczycielek i nauczycieli wychowania przedszkolnego a ich postawy wobec kształcenia na odległość w czasie pandemii COVID-19*. Horyzonty Wychowania, 20(53), 25-37

- Jankowiak, B., Jaskulska, S., Soroko, E. (2023). *Psychological well-being of Polish teachers and their attitudes towards distance education during the COVID-19 pandemic*. *Rocznik Pedagogiczny*, 46, 57-79
- Jaskulska, S., Jankowiak, B. (2020). *Postawy nauczycielek i nauczycieli wobec kształcenia na odległość w czasie pandemii COVID-19*. *Studia Edukacyjne*, 57, 47-65
- Jaskulska, S., Jankowiak, B., Soroko, E. (2022). *Social capital resources in coping with distance education during the COVID-19 pandemic: A content analysis of the statements of teachers working in Poland at different educational stages*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3905
- Lang, J.M., Valk, J. (2023). *Exploring Middle School Teachers' Job Demands and Job Resources during COVID-19*. *Acta Educationis Generalis*, 13(1), 26-54
- Lep, Ž., Klemenčič Mirazchijski, E., Mirazchijski, P. (2023). *The relative effect of job demands, resources, and personal resources on teaching quality and students' engagement during the COVID-19 pandemic*. *Frontiers in Psychology*, 14, 1282775
- Martí-González, M., Alcalá-Ibañez, M.L., Castán-Esteban, J.L., Martín-Bielsa, L., Gallardo, L.O. (2023). *COVID-19 in School Teachers: Job Satisfaction and Burnout through the Job Demands Control Model*. *Behavioral Sciences (Basel)*, 13(1), 76
- Manuti, A., Giancaspro, M. L., Gemmano, C. G., Morrelli, F. (2022). *Coping with the unexpected: A job demands/resources study exploring Italian teachers' remote working experience during the COVID-19 lockdown*. *Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development*, 1, 100010
- Potocka, A., Waszkowska, M. (2013). *Zastosowanie modelu „Wymagania Pracy – Zasoby” do badania związku między satysfakcją zawodową, zasobami pracy, zasobami osobistymi pracowników i wymaganiami pracy*. *Medycyna Pracy*, 64(2), 217-225
- Schaufeli, W.B. (2017). *Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132
- Skaalvik, E.M., Skaalvik, S. (2018). *Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being*. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251-1275
- Sokal, L. J., Eblie Trudel, L. G., Babb, J. C. (2020). *Supporting teachers in times of change: The Job DemandsResources model and teacher burnout during the COVID19 pandemic*. *International Journal of Contemporary Education*, 3(2), 67-74
- Stang-Rabrig, J., Brüggemann, T., Lorenz, R., McElvany, N. (2022). *Teachers' occupational well-being during the COVID-19 pandemic: The role of resources and demands*. *Teaching and Teacher Education*, 117, 103803
- Weissenfels, M., Klopp, E., Perels, F. (2021). *Changes in teacher burnout and self efficacy during the COVID-19 pandemic: Interrelations and variables related to change*. *Frontiers in Education*, 6, 736992.

Źródła internetowe

- Falco, A., Girardi, D., Dal Corso, L., Yıldırım, M., Converso, D. (2021). *The perceived risk of being infected at work: An application of the job demands-resources model to workplace safety during the COVID-19 outbreak*. *PLoS One*. 16(9):e0257197
- Marušić, I., Šabić, J., Matić Bojić, J. (2024). *Perceived change in job demands and resources and teacher well being during the pandemic*. *Center for Educational Policy Studies Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.26529/cepsj.1782>