

Anna Ziętek

## Kompetencje nauczycieli akademickich. Przegląd literatury z wykorzystaniem techniki *co-word analysis*

Celem artykułu było przedstawienie ewolucji zainteresowań badawczych dotyczących kompetencji akademików oraz wskazanie kierunków dalszych badań na ten temat. Przegląd literatury, przeprowadzony z wykorzystaniem techniki analizy współwystępowania słów kluczowych (*co-word analysis*), obejmuje 401 publikacji z okresu od 2008 roku do 2022, indeksowanych w bazie Scopus, a zawierających następujące słowa kluczowe: *university / higher education / academic teacher* we współwystępowaniu z *competencies/competences* lub *competency/competence*. Przedmiotowy obszar badawczy można podzielić na cztery segmenty, z których każdy reprezentuje dalsze podejście analityczne: rozwój zawodowy i szkolenie, kompetencje w kształceniu nauczycieli akademickich, technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w szkolnictwie wyższym oraz najpopularniejszy w ostatnich latach obszar tematyczny – kompetencje cyfrowe akademików. Nowością tego badania było zastosowanie techniki analizy współwystępowania słów kluczowych oraz próba zmapowania współczesnych badań nad kwestiami związanymi z kompetencjami nauczycieli akademickich. Podstawą teoretyczną jest podejście oparte na kompetencjach w obszarze szkolnictwa wyższego. W wyniku zaprezentowanego przeglądu są zalecane dalsze pogłębione badania nad modelami kompetencyjnymi akademików. Ponadto istnieje potrzeba odpowiedzi na pytanie, jak dostosować kompetencje kadry akademickiej do aktualnych wymagań i wyzwań, uwzględniając obecny bezpośredni i pośredni kontekst współczesnych misji, celów i zadań uczelni.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, nauczyciele akademicy, szkolnictwo wyższe, analiza bibliometryczna, analiza występowania słów kluczowych

**Kody JEL:** I23, J24, M53

**DOI:** 10.5604/01.3001.0054.0090

## WSTĘP

Kompetencje stały się bardzo aktualnym tematem w badaniach nad zarządzaniem w gospodarce opartej na wiedzy od końca lat 90. XX wieku (Aparicio, Iturralde, Rodríguez, 2023). Od dziesięcioleci badacze na całym świecie przyczyniają się do wzrostu koncepcji kompetencji jako kluczowego zasobu organizacji czy też potencjału do kształtowania i wykorzystania zasobów (por. Freiling, 2004; Sanchez, 2001). Nurt oparty na kompetencjach został dotychczas zastosowany w różnych kontekstach, na przykład w organizacjach tworzących oprogramowania (Kettunen, Laanti, 2017), w ewolucji przemysłu (Uzunca, 2018), Przemysłu 4.0 (Imran, Kantola, 2018) czy wpływu na wyniki biznesowe (Carlucci, Marr, Schiuma, 2004). Różne aspekty tej koncepcji zglębiono w celu zobrazowania jej historycznego rozwoju, intelektualnej struktury oraz oceny atutów i ograniczeń (Freiling, Gersch, Goetze, 2008; Le Deist, Winterton, 2007).

Według Salman, Ganie i Saleem (2020) we współczesnych badaniach nad kompetencjami zwraca się uwagę na cztery aspekty: klarowność koncepcyjną pojęcia kompetencji; zastosowanie koncepcji w różnych dziedzinach i kontekstach; teoretyczne ramy rozwoju kompetencji oraz strategiczne znaczenie HRM opartego na kompetencjach. Ten ostatni wątek jest akcentowany również w nurcie polskich badań m.in. w aspekcie efektywności (Sienkiewicz, 2013), inwestowania w kapitał ludzki (Warsas, 2016), wpływu na zaangażowanie pracowników (Lewicka, Rakowska, 2016) czy zwinnych organizacji (Juchnowicz, Wolińska-Skuza, 2021).

W prezentowanym opracowaniu problemem badawczym jest zastosowanie koncepcji kompetencji w sektorze szkolnictwa wyższego. Mając na uwadze fundamentalną rolę uniwersytetów, omawiane zagadnienie wymaga szczególnej analizy ze względu na dążenie tych instytucji do osiągnięcia najwyższej jakości procesów dydaktycznych oraz prowadzenia badań naukowych. Z kolei jakość tych procesów w bardzo dużym stopniu zależy od kompetencji kadry akademickiej. W ostatnich dekadach kwestia jakości w szkolnictwie wyższym stała się priorytetem, między innymi ze względu na globalizację oraz rosnącą percepcję wartości edukacji. Takie tendencje wskazują na konieczność dogłębnego zbadania kompetencji akademików (Gumanová, Šukolová, 2022). Dane empiryczne również potwierdzają ten postulat. Jako przykład można przytoczyć badanie, w którym rektorzy uczelni publicznych w Polsce uznali dbałość o rozwój naukowy pracowników za główny cel strategiczny w ramach perspektywy rozwoju uczelni, co potwierdziło 57,9% respondentów (Kędzińska-Bujak, 2017).

Celem przeglądu literatury jest rozpoznanie obszarów tematycznych badań dotyczących kompetencji akademików z wykorzystaniem analizy współwystępowania słów kluczowych w latach 2008–2022 oraz identyfikacja głównych tematów, które składają się na strukturę danego obszaru (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, Lim,

2021). Ponadto wyniki analizy wykazały zmiany ewolucyjne z dominującymi, zanikającymi i wylaniającymi się tematami oraz nakreśliły przyszłe kierunki badań (Coulter, Monarch, Konda, Carr, 1998).

Cel badań został rozwinięty w następujących pytaniach badawczych:

1. Jakie są aktualne trendy publikacyjne w zakresie kompetencji nauczycieli akademickich?
2. Jakie instytucje i kraje wnoszą największy wkład do badań dotyczących kwestii związanych z kompetencjami akademików?
3. Jakie są kluczowe tematy i istotne wątki w zakresie kompetencji nauczycieli akademickich na podstawie analizy tematyczno-klastrowej?
4. Jakie wskazówki można sformułować dla przyszłych badań dotyczących kompetencji akademików?

Należy zaznaczyć, że w tym artykule określenie „nauczyciele akademicy” jest stosowane zamiennie z „akademy” czy „kadra akademicka”. Jednakże badanie koncentrowało się na kompetencjach nauczycieli akademickich, których jednym z zadań jest kształcenie studentów, natomiast nie uwzględniło kariery pracownika stricte naukowego (*researcher*).

Omawiany przegląd wnosi wkład do literatury dotyczącej kompetencji na kilka sposobów. Po pierwsze, podejście bibliometryczne jest nowością w tym obszarze badawczym. W artykule przedstawiono identyfikację i ocenę trendów w badaniach dotyczących kompetencji nauczycieli akademickich. Tym samym badanie to rozwija podejście oparte na kompetencjach w sektorze szkolnictwa wyższego. Po drugie, przedstawia ewolucję głównych tematów w tej dziedzinie i może być wskazówką dla przyszłych kierunków badań. Ponadto z perspektywy teoretycznej analiza ta może być podstawą do dalszych badań, mających na celu sprawdzenie, w jaki sposób kontekst sektora szkolnictwa wyższego wpływa na podejście oparte na kompetencjach. Może również stanowić wyzwanie dla teorii zarządzania zasobami ludzkimi i prowadzić do rozszerzenia praktyk HR, wspierających rozwój zawodowy nauczycieli akademickich, w szczególności ukierunkowanych na dostosowanie ich kompetencji do aktualnych wyzwań, wynikających z otoczenia zarówno globalnego, jak i lokalnego, a także uwzględniających specyfikę kultury organizacyjnej uczelni.

## PRZEGLĄD LITERATURY

### Kompetencje

W ostatnich kilku dekadach koncepcja kompetencji była przedmiotem intensywnej debaty w środowisku akademickim (por. Salman i in., 2020). Samo pojęcie kompetencji było definiowane i interpretowane z różnych perspektyw (Moore, Cheng,

Dainty, 2002; por. Orczyk, 2009). Według jednego z ujęć kompetencje odnoszą się do podstawowych cech jednostki, które prowadzą do lepszych wyników (McClelland, 1973; White, 1959), i to podejście jest rozpowszechnione w USA. Inny nurt teoretyczny zakłada, że kompetencje to wykorzystanie cech behawioralnych w celu wykonywania pracy zgodnie z oczekiwanym standardem (Baker, Walsh, Marjerison, 2000; Mansfield, 1993), i to ujęcie zostało przyjęte w Wielkiej Brytanii. Trzeci pogląd zakłada holistyczne podejście, według którego jest to połączenie kompetencji osobistych, społecznych i poznawczych, które prowadzą do efektywnego działania (Le Deist, Winterton, 2007). Taką definicję przyjęły organizacje we Francji, Niemczech i Austrii.

W literaturze przedmiotu rozróżnia się również pojęcia *competence/competences* i *competency/competencies*. McClelland (1973) zdefiniował *competences* jako podstawowe cechy jednostki, umożliwiające skuteczne wykonywanie określonego zadania w konkretnej sytuacji. Natomiast podobnie Boyatzis (1982) określił *competencies* jako podstawowe cechy jednostki, które skutkują efektywnym wykonywaniem danej pracy. Z kolei Spencer i Spencer (1993) określili je jako podstawowe cechy jednostki, obejmujące wiedzę, umiejętności, postawy i motywacje, które przyczyniają się do skutecznego działania w danej pracy lub sytuacji, a Hogg (1993) przedstawił je bardziej ogólnie jako cechy jednostki, które prowadzą do demonstracji jej umiejętności i zdolności oraz skutkują efektywnym działaniem w danym obszarze zawodowym.

W polskiej literaturze przedmiotu pewnego rozróżnienia między terminami *competence* i *competency* dokonała Stor (2016), według której pojęcie *competence/competences* oznacza potencjalną zdolność do funkcjonowania w danej sytuacji, podczas gdy *competency/competencies* koncentruje się na faktycznym działaniu w tejże sytuacji. Jednak Salman wraz z zespołem (2020), opierając się na kompleksowym przeglądzie literatury, wykazali, że w wielu publikacjach terminy *competence* i *competency* były stosowane zamiennie. Na podstawie krytycznej analizy definicji oraz interpretacji obu terminów zidentyfikowali oni kilka wspólnych elementów, takich jak: indywidualne cechy, wiedza, umiejętności, postawa, realizacja zadań oraz skuteczne działanie czy też osiągnięcie wyników na poziomie oczekiwanym lub wybitnym. W świetle wymienionych ustaleń w tym artykule również przyjęto, że pojęcia te można uznać za synonimy, definiując „kompetencje” jako zbiór nabytej wiedzy, ukształtowanych umiejętności i zdolności wraz z cechami osobowościowymi i kulturowymi, które umożliwiają skuteczne wykonywanie zadań w określonym środowisku pracy.

### Nurt oparty na kompetencjach

Koncepcja kompetencji znalazła zastosowanie w nauce o zarządzaniu poprzez rozwój zasobowej teorii firmy (por. Freiling, 2004). Według Prahalad i Hamel (1990) organizacje budują przewagę konkurencyjną przez przekształcanie zasobów wiedzy

i umiejętności pracowników w kluczowe kompetencje organizacji, adaptując się przy tym do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i tworząc konkurencyjne produkty czy usługi. W takiej organizacji właśnie jej kluczowe kompetencje stają się wytycznymi dla specjalistów HR i kierowników jednostek organizacyjnych do rozwijania z kolei kompetencji pracowników (Bergenhengouwen, Ten Horn, Mooijman, 1997). W związku z tym ten nurt badawczy podkreśla potrzebę rozwoju kompetencji i ich mierzalności (Drejer, 2000).

Podejście kompetencyjne zyskało na znaczeniu po publikacji *Competence at Work: The Model for Superior Performance* autorstwa Spencer i Spencer (1993). Zaproponowali oni pięć uniwersalnych modeli, umożliwiających kształtowanie praktyk HR, opartych na kluczowych kompetencjach, do realizacji strategicznych celów organizacji (por. Hodgson, 1998). Od tego czasu pojęcie modelu kompetencyjnego stało się przedmiotem debat wśród badaczy, reprezentujących różnorodne perspektywy badawcze. W celu usystematyzowania licznych wątków Guerrero i De los Ríos (2012) przedstawili interesującą typologię modeli kompetencji, wyróżniając oparte na miejscu pracy, teorii behawioralnej, strategii biznesowej, podejściu poznawczo-motywacyjnym oraz ujęciu holistycznym. Z kolei wspomniani Spencer i Spencer (1993) podkreślali, że modele kompetencyjne mogą być konstruowane dla określonych stanowisk, grup stanowisk, organizacji, zawodów czy branż. Dla dalszych rozważań w tym przeglądzie przyjęto, że model kompetencyjny to zbiór kompetencji określonych dla danego zawodu, który stanowi swoisty wzorzec pożądanego wykonywania pracy, w kontekście przyjmowanych przez pracowników obowiązków, ról, odpowiedzialności oraz sieci zależności zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu (por. Juchnowicz, Sienkiewicz, 2006). Stor (2016) oraz Zingheim, Ledford i Schuster (1996) zwracali również uwagę na wpływ kontekstu sytuacyjnego na model kompetencyjny. W związku z tym prezentowany przegląd skupił się na sektorze szkolnictwa wyższego.

### Sektor szkolnictwa wyższego

Przed sektorem szkolnictwa wyższego nieustannie stoją wyzwania związane z dynamicznymi zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie, w szczególności z postępowaniem technologicznym, nowymi trendami w zarządzaniu, w tym z różnorodnością i inkluzywnością, nowymi formami przekazywania oraz zdobywania wiedzy i informacji, a także współczesnymi trendami w nauce, takimi jak interdyscyplinarność czy procesy internacjonalizacji. Na swoistą misję uniwersytetów wpływa także ekspansja międzynarodowej współpracy między instytucjami szkolnictwa wyższego oraz transfer technologii wraz z ciągłą mobilnością studentów i akademików oraz szybkim rozwojem i dezaktualizacją wiedzy (Denman, 2005; por. Szambelańczyk, 2017).

W erze globalizacji uniwersytety są zobligowane do odpowiadania na potrzeby globalnie zorientowanych społeczeństw w gospodarce opartej na wiedzy (Mocinic, Lazaric, Gortan-Carlin, 2022), co skutkuje rosnącą konkurencją na tym rynku (Kwiek, 2014). Instytucje te rywalizują o kapitał ludzki, finansowy oraz intelektualny, nie tylko na arenie krajowej, ale i globalnej (Browning, Thompson, Dawson, 2017). Ewoluuje również rola akademików. Obejmuje ona nie tylko badania i dydaktykę, ale także działalność administracyjną i menedżerską, współpracę z innymi instytucjami, zastosowanie wiedzy w praktyce społecznej oraz aktywny udział w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego i demokracji (Mocinic i in., 2022). Tak szerokie spektrum zadań wymaga od kadry akademickiej posiadania zróżnicowanego zestawu kompetencji, które w świetle współczesnych trendów podlegają ciągłym modyfikacjom. Konsekwentnie rosnące oczekiwania wobec akademików implikują konieczność ciągłego doskonalenia i aktualizacji ich kompetencji. W związku z tym zasadne jest zbadanie podejścia kompetencyjnego w aspekcie profesji nauczyciela akademickiego.

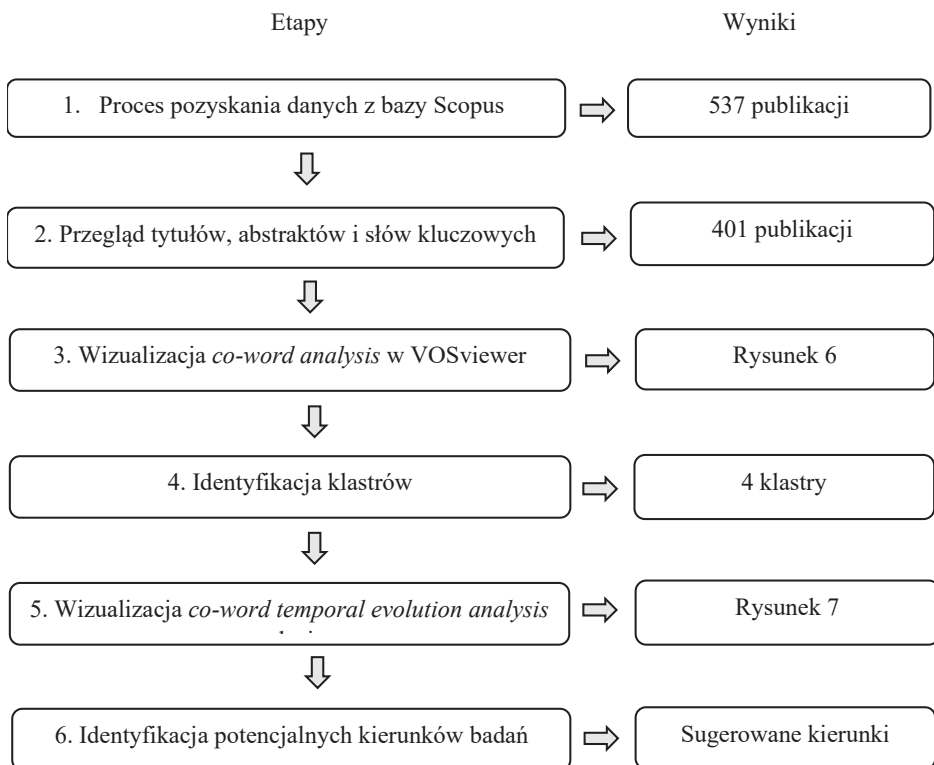
## METODYKA

W celu syntezy dziedziny badań możliwe jest zastosowanie kilku metod przeglądu literatury, takich jak systematyczny przegląd literatury, metaanaliza, analiza treści i przegląd bibliometryczny (Donthu i in., 2021; Snyder, 2019; Zupic, Čater, 2015). W szczególności analiza bibliometryczna oferuje szeroki zakres wyników graficznych, które umożliwiają mapowanie dziedziny badawczej poprzez ukazanie relacji między cechami publikacji, takimi jak: autorzy, cytowania czy słowa kluczowe (Donthu i in., 2021). Analiza bibliometryczna została już zastosowana do przeprowadzenia retrospektywnych badań w wielu obszarach tematycznych, takich jak: przywództwo (Bugaj, Sulyma, 2022), systemy oparte na wiedzy (Cobo, Martínez, Gutiérrez-Salcedo, Fujita, Herrera-Viedma, 2015), zarządzanie zasobami ludzkimi (Durczak, Koperska, Piasecki, Ławrynowicz, 2017), zarządzanie strategiczne (Kosch, Szarucki, 2021), praktyki HR w szkolnictwie wyższym (Phong Nguyen, Tan Phan, Xuan Ho, Nhat-Hanh, 2022). Według Donthu i współpracowników (2021) można wyróżnić pięć głównych technik bibliometrycznych: analizę cytowań, analizę współcytowań (*co-citation analysis*), sprzężenie bibliograficzne (*bibliographic coupling*), analizę współwystępowania słów kluczowych (*co-word analysis*) oraz analizę współautorstwa (*co-author analysis*).

W celu odpowiedzi na pytania badawcze w tym przeglądzie zastosowano analizę współwystępowania słów kluczowych, w której bada się listę najczęściej występujących słów będących wskaźnikami najważniejszych terminów w danym obszarze

badawczym oraz relacji między nimi (Donthu i in., 2021). Analiza ta opiera się na częstotliwości występowania dwóch słów kluczowych w jednej publikacji w określonym zbiorze (Whittaker, Courtial, Law, 1989). Im częściej słowa kluczowe pojawiają się razem, tym większa jest siła związku między nimi. Technika ta może być stosowana do analizy tytułów dokumentów, słów kluczowych, abstraktów czy też pełnych tekstów (Zupic, Čater, 2015).

Materiał źródłowy został pozyskany z bazy Scopus, która zawiera szeroki zakres publikacji i jest uważana za jedno z najbardziej wszechstronnych źródeł danych recenzowanych czasopism (Effendi i in., 2021). W analizie uwzględniono wybrane publikacje z lat 2008–2022, które w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych zawierały następujące słowa: *higher education teacher*, *academic teacher* lub *university teacher*, we współwystępowaniu z *competence*, *competences*, *competency* lub *competencies* i zostały opublikowane w języku angielskim.



Rysunek 1. Metodyka badań.

Źródło: opracowanie własne

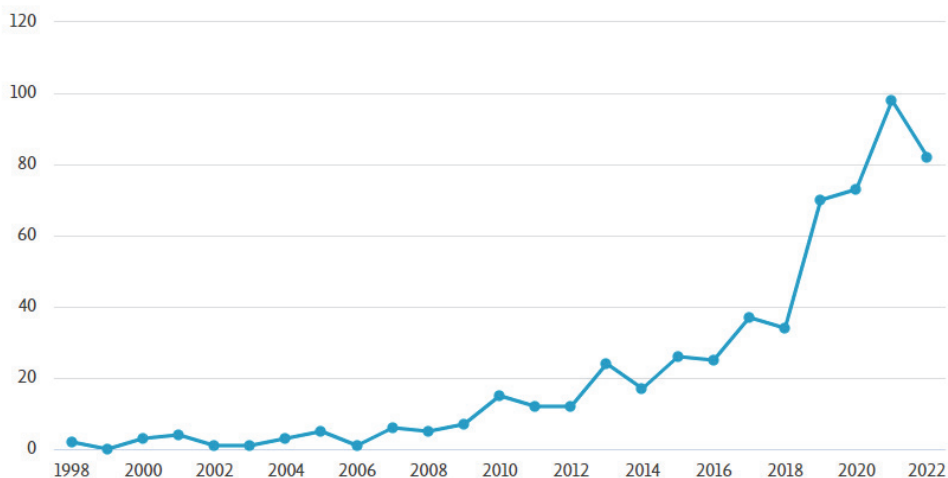


Podczas identyfikacji klastrów zastosowano metodę liczenia frakcyjnego (*fractional counting*), powszechnie uznawaną za bardziej adekwatną niż metoda liczenia pełnego (*full counting*), gdyż pozwala unikać błędów interpretacyjnych czy nieporozumień (Perianes-Rodriguez, Waltman, van Eck, 2016). W rezultacie identyfikacji 28 słów kluczowych przekroczyło próg pięciu wystąpień. Bazując na minimalnej liczbie pięciu słów kluczowych w klastrze, wyodrębniono cztery grupy. Następnie w celu podkreślenia struktury konceptualnej obszaru badawczego w ujęciu chronologicznym dodano analizę czasowej ewolucji współwystępowania słów kluczowych (*co-word temporal evolution analysis*). Finalnie zaprezentowana analiza klastrów stanowi podstawę do przedstawienia potencjalnych przyszłych kierunków badań. Schemat całego postępowania został zilustrowany na rysunku 1.

## WYNIKI

### Ogólny zarys obszaru badawczego

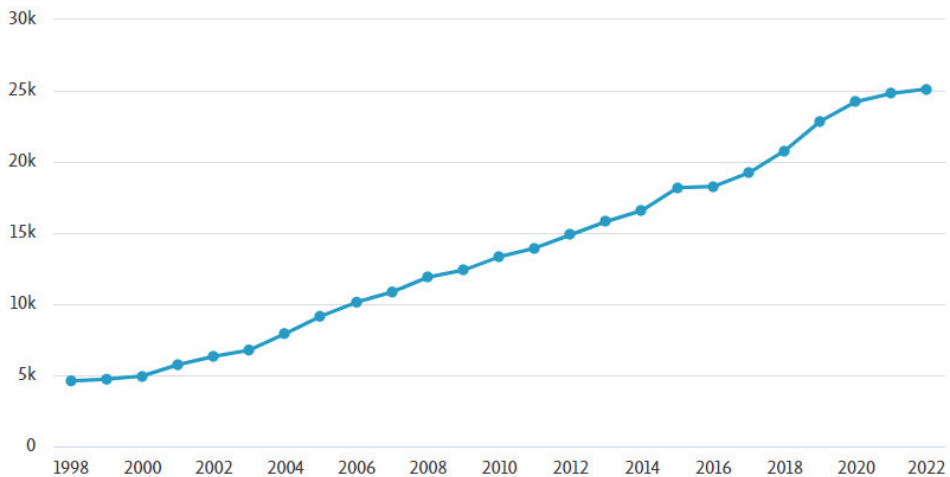
Wstępnym zamierzeniem było uwzględnienie w analizie ostatnich 25 lat. Jednak pomimo iż kompetencje są przedmiotem badań od kilkudziesięciu lat, dopiero w ostatnim czasie obserwujemy intensywnie rosnące zainteresowanie nimi w odniesieniu do nauczycieli akademickich. Wzrost liczby publikacji w tym obszarze (rysunek 2) na tle liczby tekstów dotyczących ogólnie kompetencji przedstawiono



Rysunek 2. Liczba publikacji dotyczących kompetencji w odniesieniu do nauczycieli akademickich w okresie 1997–2022.

Źródło: Baza Scopus





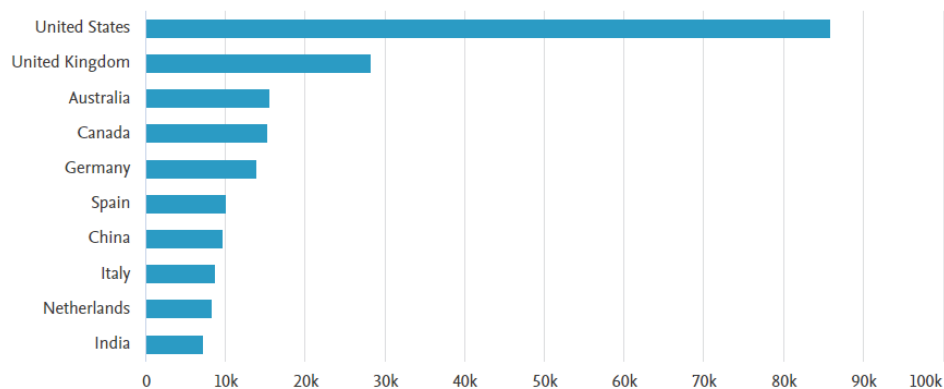
Rysunek 3. Liczba publikacji dotyczących kompetencji w odniesieniu do nauczycieli akademickich w okresie 1997–2022.

Źródło: Baza Scopus

na rysunku 3. Ponadto w wyniku przyjęcia deklaracji bolońskiej w 1999 roku oraz największego rozszerzenia Unii Europejskiej w 2004 w kolejnych latach nastąpiły procesy integracji, skutkujące ujednoczeniem procesu kształcenia oraz postępującą internacjonalizacją nauki. W związku z tym w celu zapewnienia spójności obszaru badawczego okres objęty omawianym przeglądem został odpowiednio ograniczony do lat 2008–2022.

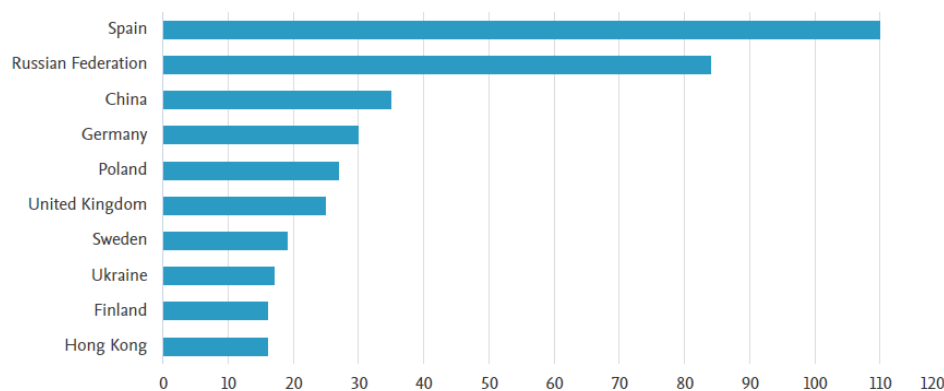
Interesujące poznawczo jest porównanie, które kraje przodują w prowadzeniu badań dotyczących kompetencji akademików. Pomimo że badania nad kompetencjami rozwijają się głównie w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Australii (rysunek 4) w tak renomowanych uczelniach, jak Harvard Medical School, University of California, The University of Sidney czy University of Washington, to wiodącym ośrodkiem w rozwoju badań na ten temat jest Hiszpania, przed Rosją i Chinami (rysunek 5). W szczególności najwięcej publikacji było afiliowanych do Kazańskiego Uniwersytetu Państwowego, Universidad Nacional de Educacion a Distancia oraz Universidad de Sevilla.

Ponadto większość badań dotyczących kompetencji akademików jest skoncentrowana w naukach społecznych. Stanowią one 39,2% wszystkich prac, a tylko 3,1% badań opublikowano w kategorii biznes i zarządzanie w bazie Scopus. Natomiast badania dotyczące ogólnie kompetencji w tej kategorii stanowią 4,8%, co wskazuje na istniejący potencjał do dalszego rozwoju w tym obszarze.



Rysunek 4. Liczba publikacji odnoszących się do kompetencji w latach 2008–2022 według krajów lub terytoriów.

Źródło: Baza Scopus



Rysunek 5. Liczba publikacji odnoszących się do kompetencji nauczycieli akademickich w latach 2008–2022 według krajów lub terytoriów.

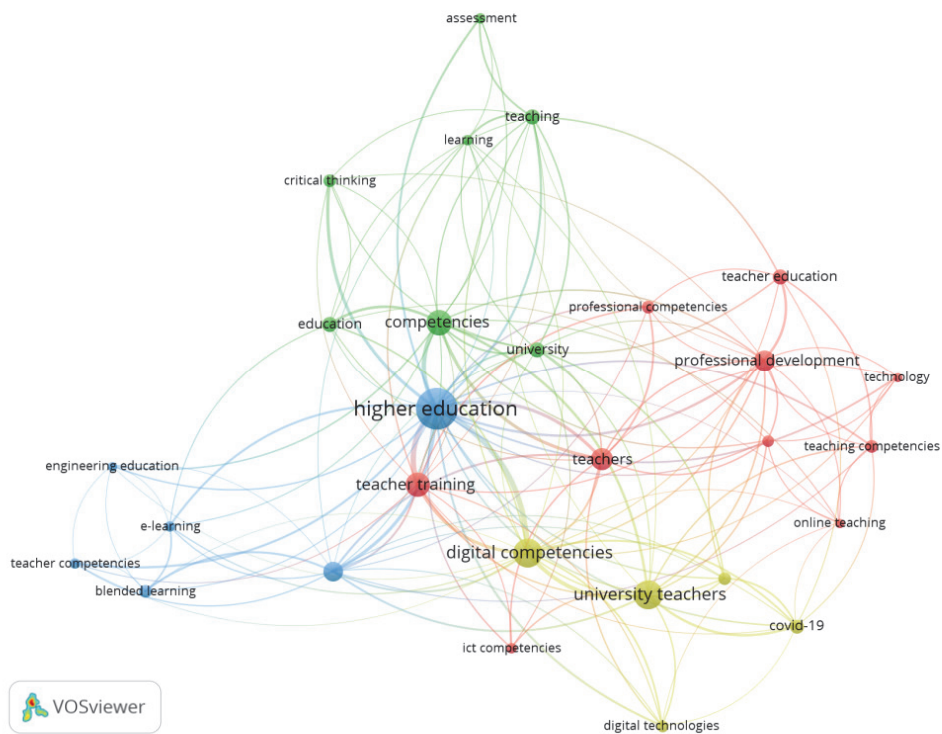
Źródło: Baza Scopus

### Wyniki analizy współwystępowania słów kluczowych

Na potrzeby dalszej analizy dokonano przeglądu tytułów, abstraktów i słów kluczowych wszystkich dokumentów oraz wyeliminowano te, które dotyczyły kompetencji studentów lub nauczycieli na niższych poziomach kształcenia, natomiast o nauczycielach akademickich wspomniano jedynie o ich roli w nabywaniu kompetencji przez studentów lub opracowywaniu programów czy metod nauczania, opartych na kompetencjach, w odniesieniu do procesu uczenia się przez studentów. Po wery-

fikacji wyeliminowano 136 dokumentów i w dalszej analizie skupiono się tylko na kompetencjach akademików.

W wyniku analizy współwystępowania słów kluczowych w 401 dokumentach, przeprowadzonej w programie VOSviewer (rysunek 6), wyróżniono cztery główne tematy w ramach tego obszaru badawczego: rozwój zawodowy i szkolenie, kompetencje w kształceniu nauczycieli akademickich, technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) w szkolnictwie wyższym oraz kompetencje cyfrowe nauczycieli akademickich.



Rysunek 6. Sieć tematyczna badań nad kompetencjami nauczycieli akademickich.

Źródło: VOSviewer

**Rozwój zawodowy i szkolenie.** Badania zawarte w tym klastrze zgłębiają rozwój zawodowy i szkolenie nauczycieli akademickich w szczególności w odniesieniu do kompetencji zawodowych, cyfrowych (ICT), nauczania zdalnego lub pedagogicznych. W następstwie procesów internacjonalizacji nauki i instytucji w sektorze szkolnictwa wyższego naukowcy badają także znajomość języków obcych i umiejętności

komunikacji międzykulturowej. Omawiając kompetencje nauczycieli akademickich, wskazują również na wdrażanie innowacji edukacyjnych i nowoczesnych metod nauczania.

Jednakże można dostrzec pewną lukę w badaniach odnoszących się do kompetencji badawczych czy w analizie powiązań między kompetencjami badawczymi a dydaktycznymi, pomimo że jest to obecnie postulowane w szkolnictwie wyższym. Potrzebna jest także bardziej dogłębna dyskusja na temat narzędzi do oceny kompetencji oraz sposobów zwiększania efektywności rozwoju zawodowego.

**Kompetencje w kształceniu nauczycieli akademickich.** Badania w tym obszarze tematycznym koncentrowały się na kompetencjach w kontekście roli akademików i jakości ich kształcenia. Część badaczy eksploruje perspektywę studentów na temat kompetencji nauczycieli akademickich, a w szczególności skuteczności nauczania, komunikacji, współpracy, interaktywności, kreatywności, krytycznego myślenia czy inteligencji emocjonalnej. W tym klastrze poruszana jest również kwestia kompetencji przyszłych akademików. Część autorów skupiła się na kwalifikacjach doktorantów, przygotowaniu zawodowym nauczycieli czy też pedagogice uniwersyteckiej i edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju. W jednym z opracowań zaproponowano model kompetencyjny mający na celu identyfikację luk w tym względzie oraz wspieranie decyzji związanych z inicjatywami szkoleniowymi. Tu potrzebna jest, zdaniem autorki prezentowanego artykułu, zdecydowanie szersza dyskusja na temat kompleksowych modeli kompetencyjnych, które mogłyby być wykorzystane nie tylko w procesie kształcenia nauczycieli akademickich, ale również w praktykach HR ukierunkowanych na rozwój zawodowy akademików i dostosowywanie ich kompetencji do współczesnych wyzwań związanych z rolą zawodową.

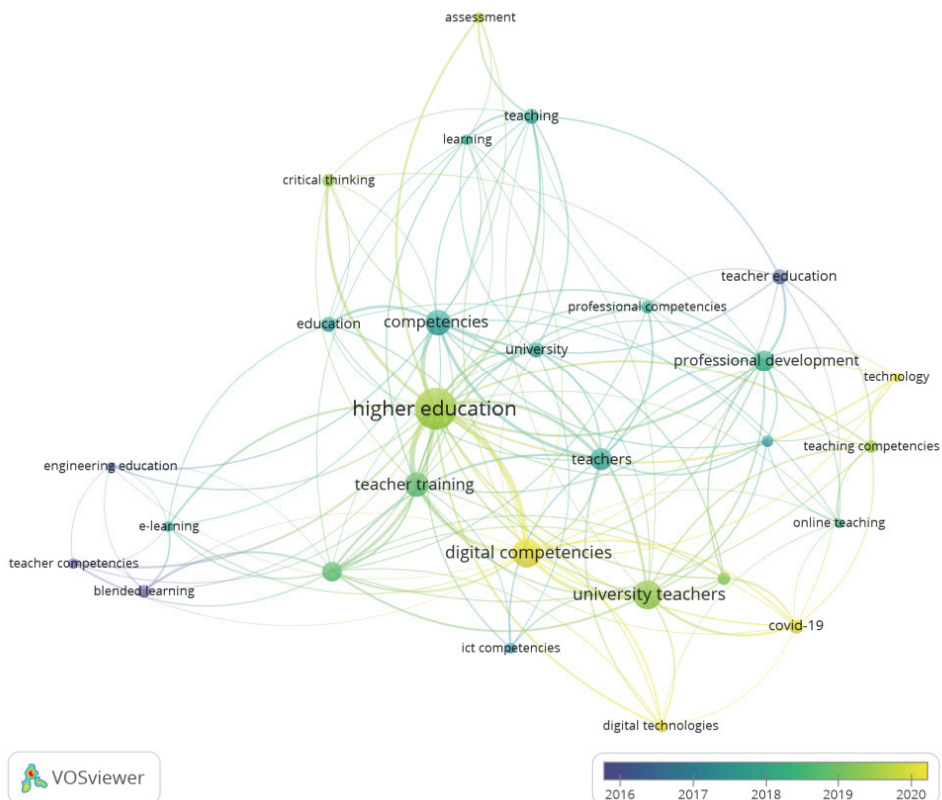
**Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w szkolnictwie wyższym.** Kolejnym obszarem tematycznym są technologie informacyjno-komunikacyjne, które są również rozpatrywane w związku z kompetencjami akademików, w szczególności kompetencjami cyfrowymi, ale również procesami edukacyjnymi oraz metodami nauczania, takimi jak *e-learning* i *blended learning*. Autorzy badań ujętych w tym klastrze postulowali integrację technologii informacyjno-komunikacyjnych w instytucjach szkolnictwa wyższego, badają zasoby ICT, wykorzystanie technologii cyfrowych w działaniach edukacyjnych oraz identyfikują kompetencje cyfrowe nauczycieli akademickich.

Poza analizą włączania technologii informacyjno-komunikacyjnych do procesów kształcenia i kompetencji nauczycieli, niezbędnych do tego transferu, warto byłoby również zbadać, jak korzystanie z ICT wpływa na poziom kompetencji zawodowych akademików.

**Kompetencje cyfrowe nauczycieli akademickich.** Kompetencje cyfrowe akademików stały się przedmiotem szerokiego zainteresowania w związku z pandemią

COVID-19 i rosnącą potrzebą kształcenia na odległość. Można je podzielić na związane z ogólnym korzystaniem z komputerów, zdalnym nauczaniem oraz profesjonalnymi kompetencjami cyfrowymi. Stały się one przedmiotem badań z wielu powodów w celu oceny ich poziomu, w szczególności poziomu cyfrowych kompetencji dydaktycznych, postulowania ich rozwoju czy uwzględnienia w kształceniu pedagogicznym. Natomiast wśród metod diagnozy kompetencji stosowanych w badaniach empirycznych można wyróżnić głównie samoocenę i badania ankietowe wśród studentów.

Warto podkreślić, że w wielu pracach łączono kompetencje cyfrowe z kompetencjami dydaktycznymi. Tymczasem niewiele badaczy analizowało związek tych kompetencji z kompetencjami badawczymi, co może być interesującym obszarem do eksploracji w dalszych studiach przedmiotu.



Rysunek 7. Ewolucja czasowa współwystępowania słów kluczowych w obszarze badań nad kompetencjami w kontekście nauczycieli akademickich.

Źródło: VOSviewer

**Analiza czasowej ewolucji.** W celu zilustrowania konceptualnej struktury pola badawczego na przestrzeni lat przeprowadzono analizę czasowej ewolucji współwystępowania słów kluczowych. Jak przedstawia rysunek 7, kompetencje cyfrowe nauczycieli akademickich wylaniają się jako dominujący współczesny kierunek badań. Trend ten wprawdzie został wzmocniony przez pandemię COVID-19, ale biorąc pod uwagę szybki rozwój technologii cyfrowych oraz implikacje związane z rewolucją Przemysłu 4.0, można stwierdzić, że nowe wymagania kompetencyjne nie ograniczają się jedynie do reakcji na sytuację kryzysową. Co więcej, w świetle tych zmian można dojść do wniosku, że kompetencje cyfrowe stały się już kluczowym elementem wymagań wobec nauczycieli akademickich.

Ponadto pandemia umożliwiła głębsze spojrzenie nie tylko na kompetencje cyfrowe i ich zastosowanie, ale również na zdolność do elastycznego reagowania na zmieniające się okoliczności oraz dostępność zasobów informatycznych.

## DYSKUSJA

Kogan i Teichler (2007) zwrócili uwagę, że status zawodu akademickiego i jego wyzwania wymagają poważnej, rzeczywistej i perspektywicznej analizy. Jednym z głównych obszarów, który wskazali, jest interfejs między zarządzaniem a zawodem akademickim. Ten przegląd pokazał, że kompetencje akademików są przedmiotem analiz z różnych perspektyw, takich jak: wkraczanie w rolę nauczyciela, planowanie działań rozwojowych czy dostosowywanie się do nowych wymagań. Jednakże można zaobserwować, że wciąż brakuje badań eksplorujących nastawienie na wyniki czy perspektywę zarządzania kompetencjami. Co więcej, badacze podkreślali konieczność dostosowania kompetencji nauczycieli akademickich do wymogów wynikających ze zmian zachodzących we współczesnym świecie, ale niewielu z nich omówiło sposób zarządzania tym procesem. Podczas gdy zarządzanie rozwojem kompetencji jest konieczne, zarówno ze względu na indywidualne potrzeby i aspiracje nauczycieli akademickich dotyczące ich ścieżki kariery, jak i z perspektywy władz uczelni zainteresowanych utrzymaniem wysoko kompetentnych akademików, gotowych sprostać współczesnym wymaganiom. Dyskusja na temat osobistych aspiracji powinna obejmować również motywację, która wydaje się być niedostatecznie zbadana w aspekcie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich, pomimo że kwestia wypalenia zawodowego jest szeroko poruszana w literaturze (Watts, Robertson, 2011).

Z perspektywy zarządzania uczelnia nie można pominąć kwestii zmian demograficznych, zwłaszcza zmiany pokoleniowej. Wymaga ona szczególnej uwagi, aby zapobiec utracie dotychczasowych kompetencji w organizacji (Enders, Musselin, 2008). Dlatego warto inwestować w programy szkoleniowe, mentoring, cykle seminariów

i inne formy rozwoju kompetencji, które pozwolą na kształtowanie umiejętności oraz przekazywanie wiedzy i doświadczeń z jednego pokolenia na kolejne.

Niski udział literatury z zakresu zarządzania w tej analizie koresponduje również z brakiem badań na temat praktyk HR opartych na kompetencjach w sektorze szkolnictwa wyższego, podczas gdy pozytywny wpływ takich praktyk na wyniki został dostrzeżony wcześniej w innych branżach. Ponadto sami nauczyciele wskazują na potrzebę zarządzania własną karierą czy wdrażania narzędzi motywacyjnych, stąd z praktycznego punktu widzenia uzasadnione jest podjęcie tematu praktyk HR ukierunkowanych na rozwój kompetencji i podnoszenie motywacji. Odnosząc się do specyfiki uczelni, powinny być one dostosowane do swoistej kultury organizacyjnej, charakteryzującej się demokratycznym stylem zarządzania, autonomią nauczycieli akademickich, przy jednocześnie wysokim poziomie hierarchiczności. Wprowadzenie takich praktyk wymaga również przyjrzenia się umiejętnościom menedżerskim obecnych kierowników wydziałów, katedr i innych jednostek organizacyjnych oraz przemyślenia kryteriów awansu i przygotowania przyszłych liderów. Przede wszystkim rozwój umiejętności menedżerskich jest kluczowy zarówno z punktu widzenia zaangażowania innych nauczycieli, jak i realizacji strategicznych celów uczelni.

W zarządzaniu opartym na kompetencjach podstawą do projektowania takich praktyk są modele kompetencyjne. Zasadniczy paradoks polega jednak na tym, że chociaż są one od kilku dekad przedmiotem zainteresowania w wielu branżach i różnych typach organizacji, to dopiero w ostatnich kilku latach rośnie zainteresowanie modelami kompetencyjnymi nauczycieli akademickich (Gumanová, Šukolová, 2022). Badania w tym obszarze dotychczas koncentrowały się głównie na kompetencjach pedagogicznych (Yu, Luo, Sun, Strobel, 2012) lub perspektywie studenckiej (Blašková, Blaško, Kucharíková, 2014). Ponadto Castillo-Martínez i Ramírez-Montoya (2021), dokonując systematycznego przeglądu literatury, zidentyfikowali lukę w studiach dotyczących kompetencji badawczych ukierunkowanych na rozwój biegłości akademickiej. Wskazuje to na istnienie znaczącego potencjału badawczego w holistycznych modelach kompetencyjnych akademików.

Należy jednak zwrócić uwagę na ograniczenia nurtu opartego na kompetencjach. Na poziomie pojedynczego pracownika jest to z pewnością podejście wysokokosztowe, ponieważ nie oferuje korzyści skali, a efekty inwestycji w indywidualny rozwój są niepewne (Lawler, 1994). Co więcej, wdrażanie takiego podejścia niesie za sobą konieczność głębokich transformacji organizacyjnych, które są łatwiejsze do realizacji w nowo kształtujących się strukturach niż w zastanych, tradycyjnych formach organizacyjnych. Bariery te mogą być kluczowe w sektorze publicznym i mogą determinować tak późne zainteresowanie zarządzaniem kompetencjami.



Ponadto w sektorze szkolnictwa wyższego pojawiają się całkowicie nowe wyzwania, które nie są jeszcze poruszane w opracowaniach objętych tym przeglądem. W szczególności stosowanie na coraz szerszą skalę sztucznej inteligencji może stanowić zagrożenie dla wiarygodności informacji. Skutkuje to koniecznością nabycia przez akademików nowych kompetencji we wprowadzaniu i korzystaniu z innowacyjnych rozwiązań w celu efektywnego zarządzania procesami dydaktycznymi i badawczymi z zachowaniem ich wysokiej jakości.

## WNIOSKI

We współczesnej literaturze opracowania dotyczące kompetencji akademików stanowią niewielki odsetek badań nad kompetencjami. Reprezentują one różne dyscypliny, natomiast stosunkowo mało uwagi poświęcono dotychczas kompetencjom z perspektywy zarządzania, pomimo że w różnych branżach i organizacjach są one intensywniej eksplorowane. Główne kraje i ośrodki badawcze, do których afiliowane są badania w tym obszarze – Hiszpania i Rosja, również różnią się od tych, które tradycyjnie słyną z badań dotyczących kompetencji – Stany Zjednoczone i Wielka Brytania.

Podsumowując, analiza współwystępowania słów kluczowych wykazała, że współczesne badania dotyczące kompetencji akademików skupiają się wokół czterech tematów: rozwój zawodowy i szkolenia, kompetencje w kształceniu nauczycieli akademickich, technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w szkolnictwie wyższym oraz najbardziej eksplorowanego w ostatnich latach tematu: kompetencje cyfrowe nauczycieli akademickich. Są one głównie przedmiotem zainteresowania ze względu na zmiany zachodzące we współczesnym świecie. Dlatego też zmodyfikowana misja uczelni w warunkach rewolucji informatycznej i wyzwań zrównoważonego rozwoju cywilizacyjnego, a także konieczność oceny efektywności nakładów ponoszonych przez uczelnie, wymaga profesjonalizacji zarządzania karierą akademików z większym wykorzystaniem narzędzi wypracowanych w dziedzinie HRM.

## BIBLIOGRAFIA

- Aparicio, G., Iturralde, T., Rodríguez, A. V. (2023). Developments in the knowledge-based economy research field: a bibliometric literature review. *Management Review Quarterly*, 73, 317–352. DOI: 10.1007/s11301-021-00241-w.
- Baker, D. E., Walsh, M. B., Marjerison, L. (2000). High performance leadership at the process level. *Advances in Developing Human Resources*, 2, 47–72. DOI: 10.1177/152342230000200204.

- Bergenhengouwen, G. J., Ten Horn, H. F. K., Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development - a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55–62. DOI: 10.1108/00197859710165038.
- Blašková, M., Blaško, R., Kuchaříková, A. (2014). Competences and Competence Model of University Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 457–467. DOI: 10.1016/J.SBSPRO.2014.12.407.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Browning, L., Thompson, K., Dawson, D. (2017). From early career researcher to research leader: survival of the fittest? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(4), 361–377. DOI: 10.1080/1360080X.2017.1330814.
- Bugaj, J., Sulyma, A. (2022). Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(996), 99–117. DOI: 10.15678/ZNUEK.2022.0996.0206.
- Carlucci, D., Marr, B., Schiuma, G. (2004). The knowledge value chain: How intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management*, 27(6–7), 575–590. DOI: 10.1504/IJTM.2004.004903.
- Castillo-Martínez, I. M., Ramírez-Montoya, M. S. (2021). Research Competencies to Develop Academic Reading and Writing: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Education*, 5. DOI: 10.3389/FEDUC.2020.576961.
- Cobo, M. J., Martínez, M. A., Gutiérrez-Salcedo, M., Fujita, H., Herrera-Viedma, E. (2015). 25 years at Knowledge-Based Systems: A bibliometric analysis. *Knowledge-Based Systems*, 80, 3–13. DOI: 10.1016/J.KNOSYS.2014.12.035.
- Coulter, N., Monarch, I., Konda S., Carr M. (1998). Software Engineering as Seen through Its Research Literature: A Study in Co- Word Analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 49. DOI: 10.1002/(SICI)1097-4571(1998)49.
- Denman, B. D. (2005). What is a University in the 21st Century? *Higher Education Management and Policy*, 17(2), 9–28. DOI: 10.1787/hemp-v17-art8-en.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.070.
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206–220. DOI: 10.1108/09696470010342306.
- Durczak, K., Koperska, A., Piasecki, P., Ławrynowicz, M. (2017). ZZZL w ostrych barwach : bibliometryczna analiza podejść i metod badawczych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 115(2), 31–50.
- Effendi, D. N., Irwandani, Anggraini, W., Jatmiko, A., Rahmayanti, H., Ichsan, I. Z., Rahman, M. M. (2021). Bibliometric analysis of scientific literacy using VOS viewer: Analysis of science education. *Journal of Physics: Conference Series*, 1796(1). DOI: 10.1088/1742-6596/1796/1/012096.

- Enders, J., Musselin, C. (2008). *Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century*. W: Higher Education to 2030: Vol. 1. Demography. Paris, OECD Publishing, 125–150. DOI: 10.1787/9789264040663-en.
- Freiling, Jörg. (2004). A Competence-based Theory of the Firm. *Management Revue*, 15(1), 27–52. DOI: 10.5771/0935-9915-2004-1-27.
- Freiling, J., Gersch, M., Goeke, C. (2008). On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 29(8–9), 1143–1164. DOI: 10.1177/0170840608094774.
- Guerrero, D., De los Ríos, I. (2012). Professional Competences: a Classification of International Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1290–1296. DOI: 10.1016/J.SBSPRO.2012.05.290.
- Gumanová, N., Šukolová, D. (2022). Competences of University Teachers: Systematic Literature Review. *Journal of Educational and Social Research*, 12(2), 15–27. DOI: 10.36941/jesr-2022-0031.
- Hodgson, G. M. (1998). Evolutionary and competence-based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*, 25(1). DOI: 10.1108/01443589810195606.
- Hogg, B. A. (1993). European Managerial Competences. *European Business Review*, 93(2), 21–26. DOI: 10.1108/EUM0000000001914.
- Imran, F., Kantola, J. (2018). Review of Industry 4.0 in the Light of Sociotechnical System Theory and Competence-Based View: A Future Research Agenda for the Evolute Approach. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 118–128. DOI: 10.1007/978-3-319-94709-9\_12.
- Juchnowicz, M., Sienkiewicz, Ł. (2006). *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*. Warszawa: Difin.
- Juchnowicz, M., Wolińska-Skuza, A. (2021). Warunki stymulujące i ograniczające kreatywność pracowników w zwinnej organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 65(1). DOI: 10.15611/pn.2021.1.04.
- Kędzierska-Bujak, I. (2017). Strategic Objectives of Public Universities in Poland According To the Balanced Scorecard Perspectives – Research Results. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 472, 115–125. DOI: 10.15611/pn.2017.472.11.
- Kettunen, P., Laanti, M. (2017). Future software organizations – agile goals and roles. *European Journal of Futures Research*, 5(1). DOI: 10.1007/s40309-017-0123-7.
- Kogan, M., Teichler, U. (2007). Key Challenges to the Academic Profession. W: *UNESCO Forum on Higher Education Research and Knowledge*. International Centre for Higher Education Research Kassel.
- Kosch, O., Szarucki, M. (2021). An Overview of 25 Years of European Scientific Collaboration in the Field of Strategic Management: A Bibliometric Analysis. *European Management Review*, 18(1), 51–69. DOI: 10.1111/emre.12401.
- Kwiek, M. (2014). Structural changes in the Polish higher education system (1990–2010): a synthetic view. *European Journal of Higher Education*, 4(3), 266–280. DOI: 10.1080/21568235.2014.905965.

- Lawler, E. E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3–15.
- Le Deist, F. D., Winterton, J. (2007). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46, DOI: 10.1080/1367886042000338227.
- Lewicka, D., Rakowska, A. (2016). Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie w innowacyjnych przedsiębiorstwach. *Nauki o zarządzaniu* 27(2), 102–115. DOI: 10.15611/noz.2016.2.09.
- Mansfield, B. (1993). Competence-based qualifications: a response. *Journal of European Industrial Training*, 17(3), 19–22. DOI: 10.1108/03090599310026346.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Mocinic, S., Lazaric, L., Gortan-Carlin, I. P. (2022). Competencies of University Teachers and Changes for Working in the Knowledge Society. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 20(4), 429–453. DOI: 10.7906/indecs.20.4.9.
- Moore, D. R., Cheng, M., Dainty, A. R. J. (2002). Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *Work Study*, 51(6), 314–319. DOI: 10.1108/00438020210441876.
- Orczyk, J. (2009). Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 19–32.
- Perianes-Rodriguez, A., Waltman, L., van Eck, N. J. (2016). Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. *Journal of Informetrics*, 10(4), 1178–1195. DOI: 10.1016/j.joi.2016.10.006.
- Phong Nguyen, D., Tan Phan, L., Xuan Ho, H., Nhat-Hanh Le, A. (2022). Human resource management practices in higher education: a literature review using co-word analysis. *The Journal of Entrepreneurship, and Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 40–61. DOI: 10.1504/IJMIE.2022.10043292.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Salman, M., Ganie, S. A., Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6–7), 717–742. DOI: 10.1108/EJTD-10-2019-0171.
- Sanchez, R. (2001): Building Blocks for Strategy Theory: Resources, Dynamic Capabilities and Competences. W: H. Volberda, T. Elfring (red.), *Rethinking Strategy* (143–157). Sage.
- Sienkiewicz, Ł., (2013). Funkcjonowanie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje i jego postrzegana efektywność. W: Ł. Sienkiewicz (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*. (164–171). Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2019.07.039.

- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stor, M. (2016). Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze. *Nauki o Zarządzaniu*, 27(2), 164–185. DOI:10.15611/noz.2016.2.14.
- Szambelańczyk, J. (2017). Commercialization of the Education of Economists Versus Integrity of the University. *Economics and Business Review*, 3(1), 164–183. DOI: 10.18559/ebr.2017.1.9.
- Uzunca, B. (2018). A competence-based view of industry evolution: The impact of submarket convergence on incumbent – entrant dynamics. *Academy of Management Journal*, 61(2), 738–768. DOI: 10.5465/AMJ.2015.1080.
- Warwas, I. (2016). Proces szkoleń - metody i ewaluacja. W: I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji* (67–76). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Watts, J., Robertson, N. (2011). Burnout in university teaching staff: A systematic literature review. *Educational Research*, 53(1), 33–50. DOI: 10.1080/00131881.2011.552235.
- Whittaker, J., Courtial, J. P., Law, J. (1989). Creativity and Conformity in Science: Titles, Keywords and Co-Word Analysis. *Social Studies of Science*, 19(3), 473–496.
- Yu, J. H., Luo, Y., Sun, Y., Strobel, J. (2012). A Conceptual K-6 Teacher Competency Model for Teaching Engineering. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 56, 243–252. DOI: 10.1016/j.SBSPRO.2012.09.651.
- Zingheim, P. K., Ledford, G. E., Schuster, J. R. (1996). Competencies and competency models: Does one size fit all? *ACA Journal*, 5(1), 56–65.
- Zupic, I., Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. DOI: 10.1177/1094428114562629.

## The Competencies of University Teachers: A Literature Review Using Co-Word Analysis

### Summary

The article aims at presenting the evolution of research interest in the competencies of academics as well as identifying directions for further studies in this domain. The literature review, conducted using the co-word analysis technique, encompassed 401 publications from 2008 to 2022, indexed in the Scopus database, containing the following key words: university/higher education/academic teacher in co-occurrence with competencies/competences or competency/competence.

The research in question can be divided into four segments, each representing a further analytical approach: professional development and training, competencies in academic teacher education, information and communication technologies (ICT) in higher education, and the most notable theme in recent years, the digital competencies of academics.

The novelty of this study is the use of co-word analysis and its attempt to map contemporary research on issues related to the competencies of university teachers. The study's theoretical foundation is the competency-based approach in the field of higher education.

A result of the presented review is the recommending of further in-depth research on the competency models of academics. Additionally, considering the current direct and indirect context of present-day missions, goals, and objectives of universities, there is an imperative to ascertain how the competencies of academic staff can be adjusted to meet contemporary requirements and challenges.

**Key words:** competencies, university teachers, higher education, bibliometric analysis, co-word analysis.

---

**Anna Ziętek** (ORCID: 0000-0002-7386-565X) – doktorantka w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Ukończyła studia magisterskie na Wydziale Ekonomii UEP, specjalność ekonomika pracy i zarządzanie kadrami. Następnie przez kilkanaście lat zdobywała doświadczenie zawodowe, w tym menedżerskie, w działach personalnych w sektorze publicznym i prywatnym. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, modelami kompetencyjnymi, a w szczególności kompetencjami nauczycieli akademickich.