

Anna Peźioł  
Wojskowa Akademia Techniczna  
<https://orcid.org/0000-0002-2885-2251>  
[anna.peziol@wat.edu.pl](mailto:anna.peziol@wat.edu.pl)

Anna Borucka  
Wojskowa Akademia Techniczna  
<https://orcid.org/0000-0002-7892-9640>  
[anna.borucka@wat.edu.pl](mailto:anna.borucka@wat.edu.pl)

## **Analiza procesu rekrutacji na studia wojskowe we współczesnych uwarunkowaniach prawno-organizacyjnych na przykładzie Wojskowej Akademii Technicznej**

## **Analysis of the recruitment process for military studies in contemporary legal and organisational conditions on the example of the Military University of Technology**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest analiza procesu rekrutacji na studia wojskowe w Polsce, w kontekście współczesnych uwarunkowań prawno-organizacyjnych oraz zbadanie zależności pomiędzy miejscem pochodzenia i płcią a wyborem studiów przez kandydatów na studia wojskowe.

Przeprowadzono analizę aktów prawnych i danych ilościowych dotyczących budżetu, funkcjonowania uczelni wojskowych oraz wyników ankiet badania kandydatów na studia. Zastosowano metodę analizy statystycznej celem porównywania i identyfikacji zależności związanych z wyborem studiów wojskowych.

Artykuł wnosi istotną wartość poznawczą poprzez wypełnienie luki badawczej dotyczącej ujęcia rekrutacji jako narzędzia polityki kadrowej wpływającej na rozwój i profesjonalizację Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej

Polskiej oraz analizy podejścia do wyboru studiów przez kandydatów uczestniczących w procesie rekrutacji, co po zmianie przepisów w 2022 roku oznacza faktycznie wybór służby wojskowej. Wyniki wskazują na potrzebę optymalizacji rekrutacji w kontekście planowania kadr i podkreślają jej znaczenie dla jakości korpusu oficerskiego.

**Słowa kluczowe:** Siły Zbrojne RP, uczelnie wojskowe, kształcenie, bezpieczeństwo, studia

### **Abstract**

The aim of this article is to analyse the recruitment process for military studies in Poland in the context of contemporary legal and organisational conditions, and to examine the relationship between place of origin and gender and the choice of studies by candidates for military studies.

An analysis of legal acts and quantitative data concerning the budget, functioning of military universities and results of surveys of candidates for studies was carried out. Statistical analysis was used to compare and identify relationships related to the choice of military studies.

The article provides significant cognitive value by filling a research gap concerning the recruitment as a human resources policy influencing the development and professionalisation of the Armed Forces of the Republic of Poland, and by analysing the approach to the choice of studies by candidates participating in the recruitment process, and military service. The results indicate the need to optimise recruitment in the context of personnel planning and emphasise its importance for the quality of the officer corps.

**Keywords:** Polish Armed Forces, military academies, education, security, studies

## Wstęp

Podstawy prawne funkcjonowania uczelni wojskowych określają przepisy *Ustawy o obronie Ojczyzny* oraz *Ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*<sup>1</sup>. Studia wojskowe prowadzone w uczelniach wojskowych mają charakter jednolity, łącząc elementy kształcenia cywilnego

---

<sup>1</sup> Ustawa z 22 marca 2022 r. - o obronie Ojczyzny (tj. Dz. U. z 2022 r. poz. 655 z późn. zm.); Ustawa z 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tj. Dz. U. z 2024. poz. 1668 z późn. zm.).

z elementami kształcenia wojskowego. Programy kształcenia realizowane są zgodnie z krajowymi wytycznymi i uwarunkowaniami systemów międzynarodowych, co zapewnia ich spójność z obowiązującymi standardami edukacyjnymi oraz na podstawie uzgodnień z Ministerstwem Obrony Narodowej, Dowództwem Generalnym Rodzajów Sił Zbrojnych w zakresie programu kształcenia modułu wojskowego i specjalistycznego<sup>2</sup>. Proces rekrutacji na studia wojskowe w Wojskowej Akademii Technicznej (WAT), Akademii Wojsk Lądowych (AWL), Lotniczej Akademii Wojsk (LAW) oraz Akademii Marynarki Wojennej (AMW) stanowi pierwszy etap w procesie formowania zasobów osobowych korpusu oficerskiego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, dlatego kształcenie w ramach jednolitych studiów magisterskich w uczelniach wojskowych należy uznać za fundamentalny element korpusu oficerskiego, mający bezpośrednie przełożenie na zdolności operacyjne i organizacyjne Sił Zbrojnych RP, a tym samym na bezpieczeństwo państwa.

Analizując działalność w zakresie kształcenia przyszłych oficerów Wojska Polskiego, możemy wyróżnić następujące funkcje uczelni wojskowych na rzecz sił zbrojnych: zapewnianie kadr dowódczych i wysoko wykwalifikowanych w korpusie oficerskim, zapewnienie kadry oficerskiej w oparciu o potrzeby operacyjne sił zbrojnych oraz profesjonalizacja sił zbrojnych, poprzez zapewnienie kompletnie wykształconego żołnierza w oparciu o krajowe i międzynarodowe systemy kształcenia.

Uczelnie wojskowe budują podstawy korpusu oficerskiego Sił Zbrojnych RP, którego funkcjonowanie i struktura znajdują swoje umocowanie w podstawowych aktach normatywnych, w szczególności w *Ustawie z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny*<sup>3</sup>. W rozdziałach poświęconych korpusom osobowym Sił Zbrojnych RP wskazane zostało znaczenie pierwszego stopnia oficerskiego, który może być nadawany wyłącznie przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, natomiast Minister Obrony Narodowej określa, w drodze rozporządzenia, szczegółowe warunki nadawania stopni wojskowych oraz zasady awansowania w ramach tego korpusu<sup>4</sup>. Mianowanie na pierwszy stopień oficerski absolwentów studiów wojskowych następuje po ukończeniu jednolitych studiów wyższych oraz uzyskaniu patentu oficerskiego, który może być nadany wyłącznie

---

<sup>2</sup> Np. Programy jednolitych studiów magisterskich w Wojskowej Akademii Technicznej, <https://bip.wat.edu.pl/ksztalcenie/studia/programy-studiow/rok-akademicki-2025-2026-pl> [dostęp: 20 lipca 2025 r.].

<sup>3</sup> Art. 134 Ustawa z 22 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny.

<sup>4</sup> Art. 140 Ustawa z 22 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny.

przez uczelnię wojskową uprawnioną do kształcenia na potrzeby korpusu oficerskiego. Tym samym ranga procesu rekrutacji do wojskowych szkół wyższych zostaje podniesiona do poziomu strategicznego elementu bezpieczeństwa państwa.

## Przegląd literatury

Dotychczasowe badania nad procesem rekrutacji do wyższych uczelni wojskowych w Polsce były prowadzone głównie w odniesieniu do stanu prawnego obowiązującego przed uchwaleniem Ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny. W literaturze krajowej przedmiot ten analizowano w kontekście uwarunkowań instytucjonalno-prawnych oraz organizacyjnych, determinujących system naboru kandydatów do kształcenia wojskowego.

Publikacja *Z badań nad kształceniem w szkole wyższej* autorstwa M. Fałkowskiego, K. Klimka oraz A. Pieczywoka, opisująca badania nad systemem kształcenia w Wyższej Szkole Artylerii, przedstawia znaczenie efektywnego doboru kandydatów do służby zawodowej<sup>5</sup>. Autorzy wskazywali przy tym na korelację między jakością rekrutowanych kandydatów a przebiegiem procesu dydaktycznego oraz funkcjonowaniem podchodzących w środowisku uczelnianym i służbowym, podkreślając czynnik potencjału kandydatów na oficerów jako determinujący późniejsze efekty kształcenia. Artykuł J. Kojkoła *Drogi i bezdroża szkolnictwa wojskowego w Polsce* stanowi syntetyczną analizę historycznego rozwoju uwarunkowań ustrojowych oraz aktualnego stanu szkolnictwa wojskowego w Polsce. Autor ukazuje ewolucję instytucji kształcenia wojskowego na tle zmian społeczno-politycznych i legislacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem konsekwencji wdrożenia ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 roku<sup>6</sup>. Kwestie związane z funkcjonowaniem szkolnictwa wojskowego w świetle obowiązującego porządku prawnego podejmował również M. Liberadzki, który w swoich opracowaniach odnosił się do przepisów Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> M. Fałkowski, K. Klimek, A. Pieczywok, *Z badań nad kształceniem w szkole wyższej*, Toruń, 1998.

<sup>6</sup> J. Kojkoł, *Drogi i bezdroża szkolnictwa wojskowego w Polsce*, „Kultura-Społeczeństwo-Edukacja” 2012, nr 3(1), s. 13.

<sup>7</sup> M. Liberadzki, *Wybrane aspekty funkcjonowania uczelni wojskowych w świetle zapisów Konstytucji dla Nauki (cz. 1)*, „Kwartalnik Bellona” 2019, nr 3, s. 143; M. Liberadzki *Wybrane aspekty funkcjonowania uczelni wojskowych w świetle zapisów Konstytucji dla Nauki (cz. 2)*, „Kwartalnik Bellona” 2019, nr 4, s. 56.

Analizując status oraz działalność uczelni wojskowych autor wskazywał na znaczenie Wojskowej Akademii Technicznej i jej szczególną pozycję w systemie uczelni wojskowych, podkreślając dominującą rolę tej uczelni wobec wszystkich uczelni wojskowych w Polsce. Odmienne spojrzenie na wpływ nowelizacji ustawodawstwa akademickiego z 2018 roku na funkcjonowanie uczelni wojskowych zaprezentował S. Niewiada, który w swojej analizie skoncentrował się na zmieniających się ramach organizacyjnych i formalnoprawnych prowadzenia działalności naukowej oraz dydaktycznej w warunkach zreformowanego systemu szkolnictwa wyższego<sup>8</sup>.

Na przestrzeni lat problematyka reform kształcenia wojskowego była również podejmowana w licznych artykułach o charakterze publicystycznym, zwłaszcza na łamach prasy branżowej Polski Zbrojnej czy Przeglądu Wojsk Lądowych. Artykuły na łamach czasopism na przestrzeni ostatnich lat przedstawiają analizy oraz polemiki dotyczące kształcenia podchorążych, a także wpływu na równoczesne uzyskiwanie przez absolwentów uczelni wojskowych kwalifikacji oficerskich i ogólne zmiany kierunków rozwoju wyższych uczelni wojskowych<sup>9</sup>.

W literaturze zagranicznej publikacjami odnoszącymi się do oceny współczesnego i aktualnego procesu rekrutacji do uczelni wojskowych są opracowania i raporty organizacji RAND analizujące nabór do uczelni wojskowych w Stanach Zjednoczonych: the U.S. Academy of West Point i the Air Force Academy. Badania dotyczą procesu rekrutacji w zakresie wydajności oraz znaczenia i skutków poszczególnych etapów rekrutacji dla jakości korpusu oficerskiego sił zbrojnych. Wyniki badań (obejmujące kilkuletni okres naborów oraz dużą próbę badawczą kandydatów wynoszącą ok. 35 000) wskazują jednoznacznie, że istnieje ścisła korelacja pomiędzy procesem rekrutacyjnym a jakością korpusu oficerskiego i rozwojem Sił Zbrojnych USA. Warto mieć na uwadze, że opracowania dotyczące uczelni wojskowych innych krajów nie odzwierciedlają uwarunkowań środowiska polskiego, gdyż na taki wybór wpływają indywidualne

---

<sup>8</sup> S. Niewiada, *Status uczelni i studentów wojskowych w polskim porządku prawnym*, „Studia Prawnicze KUL” 2019, nr 1, s. 170.

<sup>9</sup> *Komisja o szkolnictwie wojskowym*, „Polska Zbrojna”, 2013, <https://pzevo.azurewebsites.net/home/articleshow/6396?t=Komisja-o-szkolnictwie-wojskowym> [dostęp: 20 lipca 2025 r.].

dla danego państwa czynniki społeczne, wychowanie, kształtowanie postaw patriotycznych, uwarunkowania rynkowe<sup>10</sup>.

Wobec niedostatku opracowań naukowych analizujących zmiany wprowadzone po wejściu w życie Ustawy o obronie Ojczyzny w 2022 roku, niniejszy artykuł stanowi próbę uzupełnienia istniejącej luki badawczej w obszarze analiz dotyczących współczesnego modelu rekrutacji do wyższych uczelni wojskowych w Polsce.

Rosnące znaczenie wojskowych uczelni wyższych w kształtowaniu profesjonalnych kadr dowódczych oraz ich systemowego znaczenia dla bezpieczeństwa narodowego powoduje, że niezbędne staje się pogłębione zbadanie procesu rekrutacji jako elementu polityki bezpieczeństwa państwa. Analiza uwarunkowań, funkcji i skutków rekrutacji na studia wojskowe pozwala zidentyfikować jej wpływ na efektywność funkcjonowania Sił Zbrojnych RP oraz na zdolność państwa do reagowania na wielowymiarowe zagrożenia we współczesnym środowisku bezpieczeństwa.

## Podstawy prawne realizacji procesu rekrutacji do wyższych uczelni wojskowych

Podstawowym dokumentem regulującym proces rekrutacji do Sił Zbrojnych RP są ustawy, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej, a także dokumenty doktrynalne i planistyczne, zapewniające spójność procesu naboru na studia wojskowe z ogólnym procesem naboru do wojska.

Do głównych aktów ustawowych regulujących proces rekrutacji na studia wojskowe należą trzy ustawy: Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny – ogólny akt ramowy definiujący m.in. zasady ogólnej rekrutacji do wojska oraz rekrutacji do uczelni wojskowych, Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. – o urzędzie Ministra Obrony Narodowej – upoważnia MON do wydawania decyzji o naborze do uczelni wojskowych oraz Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce – podstawowa ustawa o szkolnictwie wyższym, do której odwołują się akty wykonawcze MON w zakresie kształcenia.

---

<sup>10</sup> C. M. Hardison, S. Burkhauser, L. M. Hanser i M. Oguz, *How Effective Are Military Academy Admission Standards?*, Santa Monica 2016; L. M. Hanser i M. Oguz, *United States Service Academy Admissions*, Santa Monica 2015; C. M. Hardison, S. Burkhauser i L. M. Hanser, *United States Service Academy Admissions. Selecting for Success at the Air Force Academy and as an Officer*, Santa Monica 2016.

**Tabela 1. Regulacje prawne i informacje dotyczące rekrutacji na studia wojskowe w Polsce.**

| <b>Dokumenty</b>                    | <b>Nazwa/obszar regulacji</b>                                                                               |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ustawy</b>                       | Ustawa o obronie Ojczyzny (2022), Ustawa o urzędzie MON (1994), Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (2018) |
| <b>Rozporządzenia MON</b>           | Dot. procesu rekrutacji, limitów                                                                            |
| <b>Zarządzenia MON</b>              | Decyzje o uruchomieniu naboru                                                                               |
| <b>Uchwały i regulaminy uczelni</b> | Uchwały senatów uczelni, procedury rekrutacji systemu IRK                                                   |
| <b>Komunikaty CWCR oraz uczelni</b> | Informacje dot. terminów, procedury w procesie rekrutacji                                                   |

Źródło: opracowanie własne autorów.

Aktami wykonawczymi ustaw w zakresie rekrutacji są rozporządzenia oraz zarządzenia Ministra Obrony Narodowej: rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie kształcenia kandydatów do zawodowej służby wojskowej w ramach dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej w uczelniach wojskowych, szkołach podoficerskich, centrach szkolenia lub ośrodkach szkolenia – reguluje zasady kształcenia kandydatów w dobrowolnej służbie wojskowej (m.in. warunki, formy)<sup>11</sup>, rozporządzenia MON w sprawie CWCR oraz wojskowych centrów rekrutacji<sup>12</sup>, rozporządzenia MON w sprawie limitów przyjęć – określa limity naboru na poszczególnych kierunkach i uczelniach<sup>13</sup> oraz zarządzenia MON w sprawie ustalenia warunków i trybu rekrutacji na studia do uczelni wojskowych dla kandydatów do zawodowej służby wojskowej w roku akademickim<sup>14</sup>.

Akty wewnętrzne uczelni wojskowych określają konkretne zasady przyjęć, dostosowane do charakteru każdej uczelni wojskowej i należą do nich: uchwały senatów uczelni wojskowych – konkretne zasady przyjęć (kryteria, przebieg procedury, wymagania fizyczne i medyczne), zasady przyjmowania na studia laureatów i finalistów olimpiad stopnia

<sup>11</sup> Np. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 5 lipca 2022 r. w sprawie kształcenia kandydatów do zawodowej służby wojskowej w ramach dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej w uczelniach wojskowych, szkołach podoficerskich, centrach szkolenia lub ośrodkach szkolenia, (tj. Dz. U. 2022 poz. 1448).

<sup>12</sup> Np. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2024 r. w sprawie Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji oraz wojskowych centrów rekrutacji (tj. Dz. U. 2024 poz. 313).

<sup>13</sup> Np. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 listopada 2023 r. w sprawie limitu przyjęć na studia na określonym kierunku dla kandydatów na żołnierzy zawodowych w poszczególnych uczelniach wojskowych – w roku akademickim 2024/2025 (tj. Dz. U. 2023 poz. 2466).

<sup>14</sup> Np. Zarządzenie nr 3/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 lutego 2024 r. w sprawie ustalenia warunków i trybu rekrutacji na studia do uczelni wojskowych dla kandydatów do zawodowej służby wojskowej w roku akademickim 2024/2025.



centralnego oraz laureatów konkursów międzynarodowych i ogólnopolskich<sup>15</sup>, regulaminy rekrutacyjne uczelni – wewnętrzne regulaminy Internetowej Rejestracji Kandydatów oraz szczegółowe procedury obowiązujące w AWL, AMW, LAW i WAT oraz decyzje Rektora w sprawie przeprowadzenia rekrutacji na studia<sup>16</sup>.

Dokumenty strategiczne Polski po 1989 roku niejednokrotnie wskazują rolę wojskowych uczelni wyższych w bezpieczeństwie państwa przez pryzmat zwiększania stanów osobowych SZ RP, kształcenia wyższego oraz rozwoju istniejących lub tworzenia nowych rodzajów Sił Zbrojnych RP. W dokumencie strategicznym *Strategia Bezpieczeństwa RP z 2020 roku* w Filarze I Bezpieczeństwo Państwa i Obywateli znajdują się zapisy odnoszące się bezpośrednio do rozwoju liczebnego, naboru, procesu rekrutacji oraz kształcenia Sił Zbrojnych RP, nakazujące:

„3.3: Wzmacniać zdolności operacyjne Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poprzez uzupełnienie ich stanów osobowych i sprzętowych do zakładanych poziomów, a także dostosować programy szkolenia (...);

3.5: „Doskonalić zarządzanie zasobami osobowymi Sił Zbrojnych RP, uwzględniając w szczególności usprawnienie: procesów kwalifikacji i naboru do Sił Zbrojnych RP, systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego żołnierzy oraz pozyskiwania i wykorzystania rezerw osobowych”.<sup>17</sup>

Na podstawie przepisów Ustawy o obronie Ojczyzny Prezydent RP zainicjował prace nad *Strategią Bezpieczeństwa RP* i w 2024 r. Biuro Bezpieczeństwa Narodowego wydało *Rekomendacje do kolejnej Strategii Bezpieczeństwa*, które w zakresie rekrutacji i stanów osobowych Sił Zbrojnych RP były tożsame z wcześniejszym dokumentem strategicznym, co wskazuje na kontynuację przyjętego w 2020 roku kierunku rozwoju

---

<sup>15</sup> Np. Uchwała Senatu Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego nr 134/WAT/2020 z dnia 30 kwietnia 2020 r. w sprawie zasad przyjmowania na studia laureatów i finalistów olimpiad stopnia centralnego oraz laureatów konkursów międzynarodowych i ogólnopolskich w roku akademickim 2024/2025.

<sup>16</sup> Np. Decyzja Rektora Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego nr 45/RKR/2024 z dnia 9 lutego 2024 r. w sprawie przeprowadzenia rekrutacji na studia do WAT na rok akademicki 2024/2025.

<sup>17</sup> *Strategia Bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej 2020*, <https://www.bbn.gov.pl/pl/informacje-o-bbn/publikacje/8808,Strategia-Bezpieczenstwa-Narodowego-Rzeczypospolitej-Polskiej.html> [dostęp: 20 marca 2025 r.].



strategicznego Sił Zbrojnych RP<sup>18</sup>. Tabela nr 2 przedstawia główne obszary związane z kwestią naboru do Sił Zbrojnych RP w myśli strategicznej RP.

Tabela 2. Nabór do Sił Zbrojnych RP w myśli strategicznej RP.

| Obszar                                 | Strategia 2020                                           | Rekomendacje 2024                                         |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Zwiększenie liczebności SZ</b>      | Uzupełnianie stanów osobowych i sprzętowych              | Priorytet rozbudowy struktur, ukończenie stanów           |
| <b>Rekrutacja i kwalifikacja</b>       | Usprawnienie procesów naboru i kształcenia               | Usprawnienie kwalifikacji i naboru                        |
| <b>System rezerw i mobilizacja</b>     | Poprawa systemu mobilizacyjnego i szkolenia rezerw       | Zwiększenie liczby i szkolenia rezerw aktywnych/pasywnych |
| <b>Kształcenie i profesjonalizacja</b> | Modernizacja programów szkolenia i doskonalenie zawodowe | Usprawnienie systemu kształcenia zawodowego               |

Źródło: opracowanie własne autorów.

Uregulowania prawne rekrutacji do szkół oficerskich w Polsce opierają się na wielopoziomowej hierarchii aktów – od dokumentów strategicznych, ustawy przez rozporządzenia wykonawcze MON, po decyzje roczne i regulaminy wewnętrzne uczelni. Ich wysoka ranga ustawowa gwarantuje spójność procesu z polityką bezpieczeństwa państwa oraz konstytucyjny cel zapewnienia bezpieczeństwa narodowego. Przyjęte rozwiązania powinny wzmacniać zdolność państwa do planowego zarządzania zasobami osobowymi w warunkach pokoju i kryzysu. Z punktu widzenia bezpieczeństwa powinny zapewniać ciągłość procesu od selekcji po kształcenie i służbę wojskową. Praktycznie precyzyjne przepisy redukują ryzyko dowolności i zapewniają jednolitość procedur naboru w skali kraju. Ponadto, zadaniem w obszarze społecznym powinny zapewniać zaufanie społeczne do armii jako formacji o wysokim poziomie kwalifikacji i transparentnych zasadach doboru kadr oraz legitymację społeczną sił zbrojnych. W rezultacie system rekrutacji pełni funkcję narzędzia polityki obronnej oraz istotnego mechanizmu profesjonalizacji Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Proces rekrutacji na studia wojskowe wpisuje się zatem w realizację polityki bezpieczeństwa państwa. Dzięki spójnym ramom prawnym państwo może planowo kształtować strukturę osobową wojska, dostosowując ją do zmieniającego się środowiska bezpieczeństwa i zagrożeń.

<sup>18</sup> Rekomendacje do Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2024 roku <https://www.bbn.gov.pl/pl/informacje-o-bbn/publikacje/9928,Rekomendacje-do-Strategii-Bezpieczenstwa-Narodowe-go-Rzeczypospolitej-Polskiej.html> [dostęp: 20 marca 2025 r.].

Rozwiązania te powinny minimalizować ryzyko luki kadrowej i utrzymywać wysoki poziom profesjonalizacji, co jest warunkiem skutecznego dowodzenia i możliwości realizacji zadań przez SZRP. W wymiarze bezpieczeństwa państwa przepisy dotyczące rekrutacji powinny tworzyć bufor dla uzupełniania stanów osobowych – oficerowie kształceni według jednolitych standardów stanowią fundament stabilności struktur dowodzenia. Rekrutacja do akademii wojskowych jest praktycznym narzędziem implementacji strategicznych założeń polityki bezpieczeństwa i utrzymania zdolności obronnych Rzeczypospolitej Polskiej.

## Funkcjonowanie uczelni wojskowych w resorcie obrony narodowej

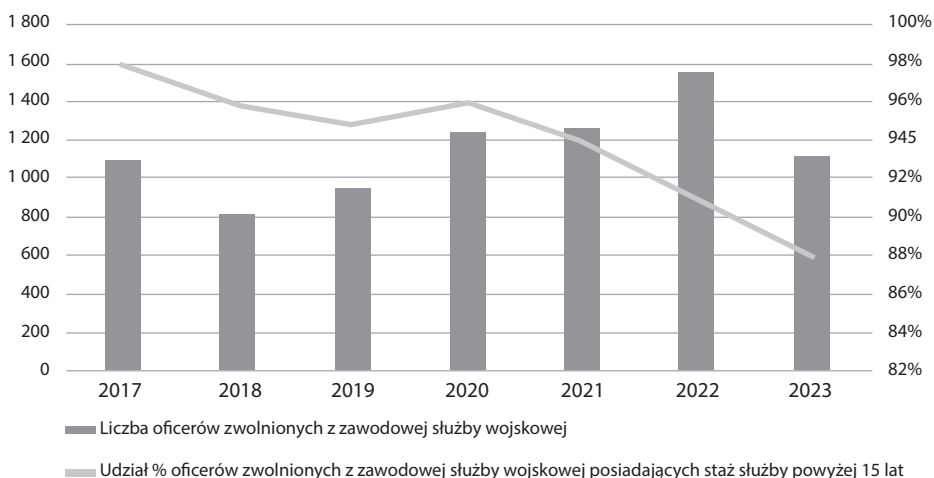
Znaczenie uczelni wojskowych w systemie bezpieczeństwa państwa wynika z roli uczelni w kształceniu kadr dowódczych oraz wysoko wykwalifikowanych specjalistów odpowiedzialnych za funkcjonowanie Sił Zbrojnych RP. Uczelnie pełnią funkcję filarów instytucjonalnych zapewniających ciągłość i profesjonalizację zasobów wojska, a ich efektywność może być oceniana zarówno przez pryzmat liczby absolwentów, jak i wielkości nakładów finansowych przeznaczonych na ich działalność.

Szczególnego znaczenia w tym kontekście nabierają także dane dotyczące ilości oficerów odchodzących ze służby wojskowej. Wskazują one, że w latach 2017–2023 utrzymuje się znaczna liczba odejść przy jednocześnie wysokim, choć od 2020 r. malejącym udziale osób posiadających staż powyżej 15 lat. Oznacza to, że absolwenci uczelni wojskowych mają istotne znaczenie dla uzupełniania braków kadrowych, gdyż odejścia doświadczonych oficerów wymagają systematycznego napływu nowych kadr, aby utrzymać ciągłość funkcjonowania sił zbrojnych. Stały napływ dobrze przygotowanych oficerów umożliwia odtwarzanie potencjału personalnego wojska, co bezpośrednio przekłada się na poziom bezpieczeństwa narodowego i gotowość obronną państwa.

Systematyczne zwiększanie finansowania odzwierciedla rosnącą rolę uczelni wojskowych jako kluczowych elementów zaplecza kadrowo-naukowego resortu obrony narodowej. Znaczący wzrost wydatków na szkolnictwo wojskowe po 2017 roku wskazuje na intensyfikację modernizacji i profesjonalizacji systemu kształcenia wojskowego, które

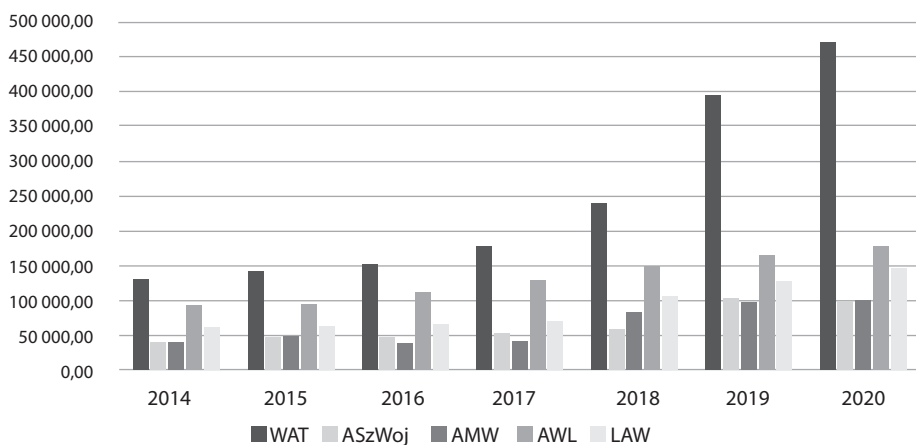
są wynikiem związanym ze wzrostem nakładów na obronność z budżetu państwa.

Grafika 1. Wielkości zwolnień ze służby wojskowej w korpusie oficerów w latach 2017–2023.



Źródło: Opracowanie własne, dane MON.

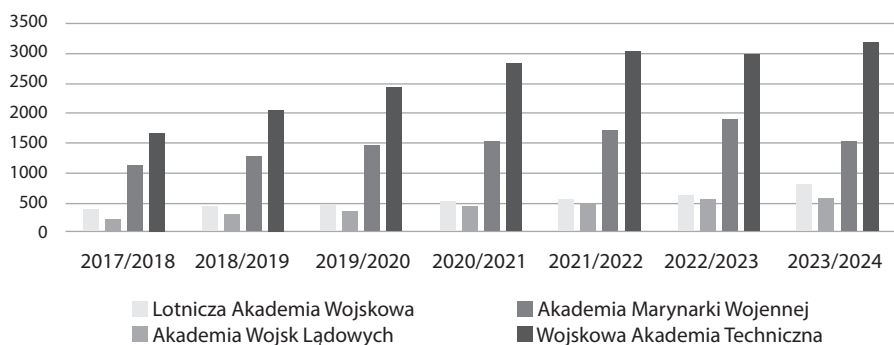
Grafika 2. Nakłady budżetu państwa na wojskowe uczelnie.



Źródło. Opracowanie własne, dane MON.

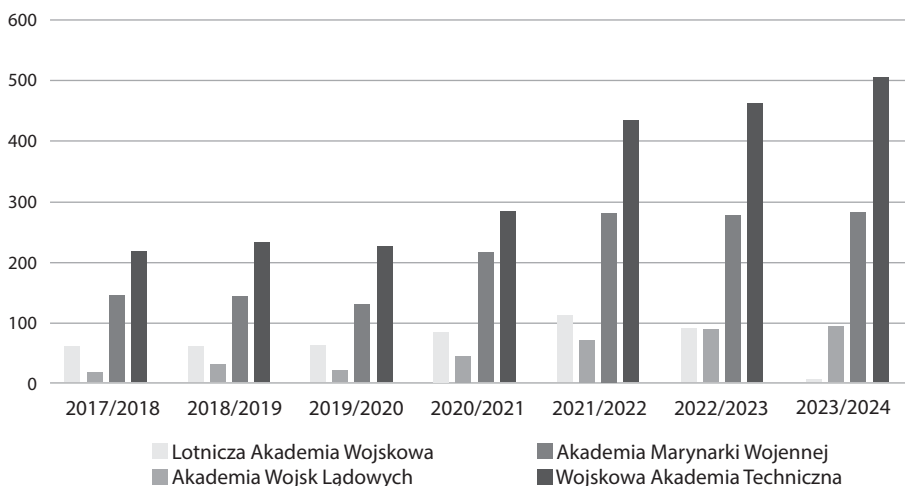
Stały wzrost liczby studentów wojskowych zwiększenie limitów przyjęć na studia wojskowe w poszczególnych akademiach świadczy o rosnącym zapotrzebowaniu resortu obrony narodowej na profesjonalne kadry dowódcze i specjalistyczne.

Grafika 3. Liczba podchorążych uczelni wojskowych w latach 2017–2024.



Źródło. Opracowanie własne, dane MON.

Grafika 4. Liczba absolwentów uczelni wojskowych w latach 2017–2024.



Źródło. Opracowanie własne, dane MON.

Wzrost liczby absolwentów wyższych uczelni wojskowych bezpośrednio przekłada się na zwiększenie potencjału osobowego Sił Zbrojnych RP, szczególnie w kontekście potrzeb kadrowych związanych z modernizacją, rozbudową armii i ogólnym wzmocnieniem struktur obronnych.

Znaczące i utrzymujące się różnice w poziomie finansowania poszczególnych uczelni wyższych sugerują zróżnicowaną rolę i specjalizację poszczególnych ośrodków w strukturze szkolnictwa wojskowego. Na tle analizowanych uczelni prowadzących studia wojskowe: Lotniczej Akademii Wojskowej (LAW), Akademii Marynarki Wojennej (AMW), Akademii Wojsk Lądowych (AWL) oraz Wojskowej Akademii Technicznej (WAT), to Wojskowa Akademia Techniczna wyraźnie dominuje zarówno pod względem skali działalności edukacyjnej na rzecz sił zbrojnych jak i poziomu finansowania w celu realizacji tej działalności. W roku akademickim 2023/2024 mury WAT opuściło ponad 500 absolwentów, co stanowi ponad 45% łącznej liczby absolwentów wszystkich czterech uczelni wojskowych. Jednocześnie w roku 2020 uczelnia ta dysponowała budżetem przekraczającym 470 mln zł, niemal trzykrotnie wyższym niż druga w zestawieniu AWL (ok. 170 mln zł). Korelacja liczby absolwentów i nakładów finansowych wskazuje na wysoki współczynnik efektywności instytucjonalnej oraz potencjał WAT jako dominującego ośrodka kształcenia wojskowego co powoduje, że rekrutacja do tej uczelni wojskowej staje się procesem strategicznym z punktu widzenia polityki kadrowej Sił Zbrojnych RP.

## Proces rekrutacji na studia wojskowe

Proces rekrutacji do wyższych uczelni wojskowych stanowi element systemu naboru do Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej określony przez Ustawę o obronie Ojczyzny<sup>19</sup>. Jest to etap selekcji przyszłych kadr dowódczych, w szczególności oficerskich, niezbędny dla efektywnego funkcjonowania oraz sprawnego dowodzenia strukturami wojskowymi. W tym kontekście proces ten ma charakter strategiczny, gdyż warunkuje

---

<sup>19</sup> Art. 95 ust. 1. ustawy o obronie Ojczyzny: „1. Kandydat do zawodowej służby wojskowej ubiegający się o przyjęcie na uczelnię wojskową, do szkoły podoficerskiej, centrum szkolenia lub ośrodka szkolenia jest poddawany postępowaniu rekrutacyjnemu, o którym mowa w art. 81, oraz postępowaniu rekrutacyjnemu w uczelni wojskowej, w szkole podoficerskiej, centrum szkolenia lub ośrodku szkolenia”.

ciągłość kadrową w korpusie oficerskim oraz długofalową zdolność operacyjną Sił Zbrojnych RP.

Rekrutacja wywiera bezpośredni wpływ na zdolność Sił Zbrojnych do realizacji zadań obronnych oraz reagowania na zagrożenia w dynamicznie zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa. Kandydaci na studia wojskowe poddawani są wieloetapowej selekcji, której celem jest wyłonienie osób spełniających wysokie wymagania psychofizyczne, moralne i intelektualne.

Rekrutacja na studia wojskowe stanowi również przykład zastosowania zasad zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach organizacji o hierarchicznej strukturze. Obejmuje ona planowanie, selekcję i ocenę kandydatów, co odpowiada klasycznym etapom procesu zarządzania kadrami. Szczególne znaczenie przypisuje się identyfikacji kompetencji (rozmowy kwalifikacyjne) oraz predyspozycji psychofizycznych kandydatów (testy sprawnościowe, testy psychologiczne, gabinety psychologiczne WCR), co odzwierciedla podejście kompetencyjne w zarządzaniu personelem. Wysoki stopień standaryzacji procedur wpisuje się w funkcję kontrolną zarządzania, zapewniając jednolite i przejrzyste kryteria naboru.

Proces ten wymaga skutecznej koordynacji działań administracyjnych i logistycznych, co odpowiada funkcji organizacyjnej w teorii zarządzania procesami. Ważnym elementem jest również motywowanie kandydatów poprzez zastosowanie zróżnicowanych systemów zachęt, co znajduje uzasadnienie w teoriach motywacyjnych. Rekrutacja wojskowa pozostaje także ściśle powiązana z planowaniem strategicznym Sił Zbrojnych RP, co ilustruje zależność pomiędzy zarządzaniem operacyjnym a strategicznym. Niezbędnym komponentem tego procesu jest również ewaluacja oraz monitorowanie jego jakości, stanowiące integralną część funkcji kontrolnej.

W konsekwencji rekrutacja na studia wojskowe jawi się jako złożony proces, w którym narzędzia i techniki zarządzania są adaptowane do specyficznych wymagań stawianych przez Siły Zbrojne RP, a w szerszej perspektywie — do potrzeb realizacji zadań w ramach narodowego systemu bezpieczeństwa. W oparciu o *Ustawę o obronie Ojczyzny* można wskazać, że proces rekrutacji na studia wojskowe stanowi ciągły i wieloetapowy cykl, który obejmuje cztery etapy. Pierwszym etapem jest promocja i kształtowanie zainteresowania służbą wojskową, który wpływa zarówno na jakość, jak i liczebność puli kandydatów. Nie jest on ograniczony ramami czasowymi, a działania informacyjne realizowane są w różnorodny

sposób, z wykorzystaniem odmiennych środków i technik komunikacyjnych. Etap ten jest prowadzony przez uczelnie wojskowe, Centralne Wojskowe Centrum Rekrutacji (CWCR) oraz instytucje resortu obrony narodowej. Drugi etap – administracyjny, obejmujący rejestrację, wstępną selekcję oraz ocenę zdolności kandydatów i umożliwiający ich wstępne dopasowanie do wymogów służby wojskowej, jest ściśle określony w czasie i miejscu na podstawie aktów prawnych wydanych przez Ministerstwo Obrony Narodowej oraz dokumentów wewnętrznych uczelni wojskowych. Realizacja tego etapu leży w gestii CWCR oraz uczelni wojskowych. Trzeci, etap egzaminacyjno-kwalifikacyjny, weryfikujący kompetencje fizyczne, intelektualne i psychiczne kandydatów, przebiega zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i wewnętrznymi regulacjami uczelni, w ściśle określonych terminach i miejscach. Realizowany jest przez uczelnie wojskowe, CWCR oraz właściwe komisje lekarskie. Czwarty etap obejmuje podejmowanie końcowej decyzji administracyjnej, który zamyka cały proces, integrując wyniki oceny formalnej, wojskowej i medycznej. Jest on realizowany w ustalonym czasie i miejscu przez uczelnie wojskowe oraz CWCR.

Z organizacyjnego punktu widzenia proces rekrutacji można podzielić na dwa zasadnicze filary: (1) promocję oferty edukacyjnej, umiejscowioną w szerokim kontekście czasowym i przestrzennym, oraz (2) czynności administracyjno-selekcyjne, realizowane w jasno określonych ramach czasowych i lokalizacyjnych, zgodnie z przepisami prawa i dokumentami wewnętrznymi uczelni wojskowych.

### **Promocja oferty kształcenia – inauguracja procesu rekrutacji**

Pierwszy filar procesu rekrutacyjnego ma charakter strategiczny i wizerunkowy. Skuteczna promocja oferty kształcenia realizowana jest poprzez działania informacyjno-komunikacyjne podejmowane przez uczelnie wojskowe a ich celem jest przede wszystkim pozyskanie kandydatów spełniających wysokie wymagania intelektualne, motywacyjne i fizyczne, zwiększanie świadomości społecznej na temat misji oraz roli uczelni wojskowych w systemie bezpieczeństwa państwa oraz budowanie



zaufania do jakości kształcenia wojskowego, zwłaszcza w obszarach zaawansowanych technologii i bezpieczeństwa narodowego.

Działania te zyskują szczególne znaczenie w kontekście współczesnych wyzwań demograficznych oraz nasilającej się konkurencji ze strony sektora cywilnego o pozyskanie najzdolniejszych kandydatów na studia. Badania ankietowe przeprowadzone wśród kandydatów na studia wojskowe w ramach rekrutacji do Wojskowej Akademii Technicznej (WAT) w 2024 roku pozwoliły określić, czy istnieje zależność pomiędzy miejscem zamieszkania, płcią, a powodem wyboru studiów wojskowych. Do analizy wykorzystano test chi kwadrat, który pozwolił określić, czy badany czynnik wpłynął w sposób istotny na wybór studiów wojskowych. Wnioskowanie statystyczne przeprowadzono na poziomie istotności  $\alpha = 0,05$ . Wynik badania zależności pomiędzy płcią kandydatów a powodem wyboru studiów wojskowych przedstawia tab.3.

Tabela 3. Zależność między płcią kandydatów a powodem wyboru studiów wojskowych w WAT (N = 317).

|                          | Tabela licznosci (KANDYDACI)                       |           |         |        |
|--------------------------|----------------------------------------------------|-----------|---------|--------|
|                          | Powód wyboru studiów wojskowych w WAT:             | 1. Płeć   |         | Wiersz |
|                          |                                                    | mężczyzna | kobieta |        |
| Liczba                   | WAT jest moim pierwszym wyborem studiów wojskowych | 230       | 63      | 293    |
| % z kolumny              |                                                    | 92,37%    | 92,65%  |        |
| Liczba                   | Nie dostałam się na inną uczelnię wojskową         | 16        | 4       | 20     |
| % z kolumny              |                                                    | 6,43%     | 5,88%   |        |
| Liczba                   | Nie dostałam się na studia cywilne                 | 3         | 1       | 4      |
| % z kolumny              |                                                    | 1,20%     | 1,47%   |        |
| Liczba                   | Ogół                                               | 249       | 68      | 317    |
| Chi2=0,06, df=2, p=0,972 |                                                    |           |         |        |

Źródło. Opracowanie własne.

Otrzymane wyniki wskazują, że zdecydowana większość osób, zarówno mężczyzn (92,37%), jak i kobiet (92,65%), wskazała, że WAT był ich pierwszym wyborem. Niewielki odsetek kandydatów przyznał, że wybór ten wynikał z niepowodzenia w dostaniu się na inną uczelnię wojskową – 6,43% mężczyzn oraz 5,88% kobiet. Jeszcze mniejsza liczba osób (1,20% mężczyzn i 1,47% kobiet) podjęła decyzję o studiowaniu w WAT z powodu braku możliwości rozpoczęcia studiów cywilnych. Niewielka liczba kandydatów deklarujących wybór WAT z powodu niepowodzeń rekrutacyjnych na innych uczelniach cywilnych sugeruje, że decyzja o podjęciu studiów wojskowych jest przemyślana, a nie wynikająca z przymusu czy konieczności. Wysoki poziom świadomości wyboru uczelni wojskowej wskazuje, że działania promocyjne uczelni skutecznie budują jej rozpoznawalność, pozytywny wizerunek wśród kandydatów, świadczą o silnej marce uczelni oraz o tym, że działania informacyjne są dobrze dopasowane do oczekiwań odbiorców, a uczelnia skutecznie komunikuje ofertę kształcenia co przekłada się na decyzje kandydatów.

Co więcej, uzyskane wyniki wskazują, że motywacje kandydatów były bardzo zbliżone, niezależnie od płci. Analiza statystyczna nie wykazała istotnych różnic między badanymi grupami ( $\chi^2 = 0,06$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,972$ ). Brak istotnych różnic między płciami sugeruje, że przekaz informacyjny trafia zarówno do mężczyzn, jak i kobiet w podobnym stopniu i uczelnia jest postrzegana jako atrakcyjna edukacyjnie i zawodowo niezależnie od płci. Taki wynik badań może sugerować, że dotychczasowe ogólnie przyjęte założenia, że informacja do kobiet powinna być realizowana w inny sposób lub z uwzględnieniem różnicy płci czy podziału pomiędzy płciami mają marginalne znaczenie.

Podobnie jak płeć kandydatów, także miejsce zamieszkania nie różnicuje w sposób statystycznie istotny motywacji wyboru studiów w WAT, na co wskazują wyniki przeprowadzonej analizy, zaprezentowane w tab. 4. Potwierdza to założenie, że informacje o uczelni wojskowych w Polsce mają charakter ogólnopolski i bez rozróżnienia na miejsce zamieszkania, przyciągają kandydatów w podobny sposób w różnych grupach społeczno-demograficznych.

Tabela 4. Zależność między miejscem zamieszkania kandydatów a powodem wyboru studiów wojskowych w WAT (N = 317)

| Tabela licznosci (KANDYDACI)    |                                                    |                                        |                                        |                                         |                                      |                                 |        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------|
| Powód wyboru studiów wojskowych |                                                    | Miejsce zamieszkania                   |                                        |                                         |                                      |                                 | Wiersz |
|                                 |                                                    | Wieś oraz miasto do 20 000 mieszkańców | Miasto od 20 000 do 50 000 mieszkańców | Miasto od 50 000 do 150 000 mieszkańców | Miasto od 150 000 do 500 000 mieszka | Miasto pow. 500 000 mieszkańców |        |
| Liczba                          | WAT jest moim pierwszym wyborem studiów wojskowych | 165                                    | 47                                     | 39                                      | 23                                   | 19                              | 293    |
| % z kolumny                     |                                                    | 94,29%                                 | 88,68%                                 | 88,64%                                  | 88,46%                               | 100,00%                         |        |
| Liczba                          | Nie dostałam się na inną uczelnię wojskową         | 8                                      | 6                                      | 3                                       | 3                                    | 0                               | 20     |
| % z kolumny                     |                                                    | 4,57%                                  | 11,32%                                 | 6,82%                                   | 11,54%                               | 0,00%                           |        |
| Liczba                          | Nie dostałam się na studia cywilne                 | 2                                      | 0                                      | 2                                       | 0                                    | 0                               | 4      |
| % z kolumny                     |                                                    | 1,14%                                  | 0,00%                                  | 4,55%                                   | 0,00%                                | 0,00%                           |        |
| Liczba                          | Ogół                                               | 175                                    | 53                                     | 44                                      | 26                                   | 19                              | 317    |
| Chi2=10,68, df=8, p=0,220       |                                                    |                                        |                                        |                                         |                                      |                                 |        |

Źródło. Opracowanie własne.

Szczegółowa analiza pozwala stwierdzić, że powody związane z brakiem dostania się na inną uczelnię wojskową były częściej wskazywane przez kandydatów z miast średniej wielkości – od 20 000 do 50 000 mieszkańców (11,32%) oraz od 150 000 do 500 000 mieszkańców (11,54%). Z kolei brak możliwości rozpoczęcia studiów cywilnych pojawiał się sporadycznie i dotyczył głównie osób z mniejszych miejscowości oraz miast od 50 000 do 150 000 mieszkańców.

Choć ogólnie brak istotnych statystycznie różnic, to właśnie w grupie kandydatów z miast średniej wielkości częściej pojawiała się motywacja związana z niepowodzeniem w rekrutacji na inną uczelnię wojskową. Może to sugerować, że w tej kategorii miejscowości dostęp do informacji lub preferencje wobec innych uczelni wojskowych kandydatów

były silniejsze niż w pozostałych grupach i należy uwzględnić element konkurencji innych uczelni w tej grupie kandydatów i w kolejnych latach zwrócić większą uwagę na dostosowanie komunikacji w tej kwestii.

Wyniki sugerują, że motywacje kandydatów do wyboru studiów w WAT były podobne niezależnie od miejsca zamieszkania, a statystyczna analiza nie wykazała istotnych różnic między badanymi grupami ( $\chi^2 = 10,68$ ;  $df = 8$ ;  $p = 0,220$ ).

Zdecydowana większość kandydatów traktuje uczelnię wojskową jako pierwszy i preferowany wybór. Oznacza to, że decyzja o podjęciu studiów wojskowych nie ma charakteru przypadkowego ani zastępczego, lecz wynika z jasno określonych aspiracji edukacyjnych i zawodowych.

Wybór wynikający z niepowodzenia rekrutacyjnego na inną uczelnię wojskową bądź z braku możliwości podjęcia studiów cywilnych stanowi zjawisko jednostkowe. Z perspektywy rekrutacyjnej wskazuje to na stabilność zainteresowania ogólnie studiami wojskowymi i służbą wojskową oraz ograniczoną rolę innych czynników.

## Czynności administracyjne i selekcja kandydatów w procesie rekrutacji na studia wojskowe

Drugi filar procesu rekrutacji ma charakter instytucjonalno-proceduralny i obejmuje kilka etapów, które łącznie zapewniają wszechstronną ocenę predyspozycji kandydatów. W tym filarze proces rekrutacji kandydatów na studia wojskowe należy rozumieć jako zespół zaplanowanych i uporządkowanych działań realizowanych w określonym czasie przez akademię wojskowe, Centralne Wojskowe Centrum Rekrutacji wraz z podległymi jednostkami organizacyjnymi oraz Departament Wojskowej Służby Zdrowia MON – Wojskowe Komisje Lekarskie.

Ustawa o obronie Ojczyzny szczegółowo określa elementy procesu rekrutacyjnego zdefiniowanego na potrzeby tej pracy jako drugi filar procesu rekrutacji, zarówno do Sił Zbrojnych RP, jak i na studia wojskowe. Kandydaci na studia wojskowe podlegają zintegrowanemu postępowaniu rekrutacyjnemu, które łączy ogólne zasady naboru do wojska z dodatkowymi wymogami obowiązującymi w uczelniach wojskowych, tworząc w ten sposób kompleksowy mechanizm selekcyjny.

Tabela 5. Porównanie elementów procesu rekrutacji: ogólnego procesu do podstawowej formy służby wojskowej oraz na studia wojskowe

| <b>Etap</b>                      | <b>Ogólny proces rekrutacji do dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej (dzsw)</b>                                 | <b>Proces rekrutacji na studia wojskowe</b>                                                               | <b>Porównanie</b>                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Rejestracja</b>            | Centralna rejestracja online. Kandydat składa wniosek bezpośrednio w WCR lub poprzez portal rekrutacyjny PRWP MON. | Rejestracja w dwóch systemach: PRWP (MON) i IRK (uczelnia).                                               | Proces uczelniany ma charakter dwutorowy – wymaga koordynacji między MON i uczelnią. Wstępna selekcja jest zautomatyzowana i oparta na systemach teleinformatycznych.                      |
| <b>2. Złożenie wniosku</b>       | Wniosek o powołanie do służby wojskowej (z dokumentami potwierdzającymi kwalifikacje).                             | Wniosek do WCR o powołanie do dzsw pełnionej w toku studiów wojskowych.                                   | W obu przypadkach kluczowe jest zaangażowanie WCR, jednak w przypadku studiów wniosek dotyczy konkretnej formy służby zintegrowanej z procesem edukacji.                                   |
| <b>3. Weryfikacja kandydata</b>  | Sprawdzenie danych z ewidencji, weryfikacja formalna dokumentów.                                                   | Weryfikacja rozszerzona o badania psychologiczne, sprawdzenie niekaralności i rejestrację w systemie MON. | Proces uczelniany jest bardziej złożony i wieloetapowy już na poziomie wstępnej selekcji. Uwzględnia aspekty bezpieczeństwa i predyspozycje psychiczne.                                    |
| <b>4. Badania psychologiczne</b> | Obowiązkowy etap kwalifikacji.                                                                                     | Wymagane na etapie wstępnym, wyniki są warunkiem dalszego udziału w rekrutacji uczelnianej.               | W obu przypadkach badania mają kluczowe znaczenie dla oceny zdolności do pełnienia służby, lecz w rekrutacji na studia mają charakter selekcyjny przed udziałem w rekrutacji akademickiej. |

| <b>Etap</b>                                     | <b>Ogólny proces rekrutacji do dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej (dzsw)</b> | <b>Proces rekrutacji na studia wojskowe</b>                                                                               | <b>Porównanie</b>                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Rejestracja w jednostce /uczelni</b>      | Nie dotyczy.                                                                       | Dokończenie rejestracji w IRK uczelni, wybór kierunku studiów.                                                            | Ten etap występuje wyłącznie w procesie akademickim i stanowi formalne zgłoszenie do postępowania rekrutacyjnego na uczelni.                                    |
| <b>6. Postępowanie rekrutacyjne w jednostce</b> | Nie dotyczy.                                                                       | Stawiennictwo w uczelni, weryfikacja dokumentów, test z WF, rozmowa kwalifikacyjna, ew. test z jęz. angielskiego.         | Rekrutacja na studia obejmuje elementy zarówno fizyczne, jak i merytoryczne – co odzwierciedla kompleksowy profil przyszłego oficera.                           |
| <b>7. Badania lekarskie w jednostce</b>         | Kompleksowe badania po etapie psychologicznym.                                     | Skierowanie po kwalifikacji uczelnianej, weryfikacja orzeczeń z RWKL.                                                     | W obu przypadkach badania realizowane są przez RWKL, jednak w procesie akademickim są etapem końcowym przed przyjęciem do uczelni.                              |
| <b>8. Kwalifikacja w jednostce</b>              | Nie dotyczy.                                                                       | Tworzenie listy rankingowej i rezerwowej kandydatów.                                                                      | System punktowy i limity miejsc wprowadzają dodatkowy element konkurencji i selekcji ilościowej.                                                                |
| <b>9. Decyzja końcowa</b>                       | Karta powołania do dzsw i rozpoczęcie szkolenia podstawowego.                      | Import orzeczeń do systemu MON, przyjęcie na studia wojskowe – wydanie decyzji o przyjęciu na studia.                     | W przypadku studiów przyjęcie jest jednoznaczne z rozpoczęciem szkolenia wojskowego w trybie akademickim oraz służbą wojskową.                                  |
| <b>10. Charakter służby</b>                     | Dzsw z możliwością rezygnacji bez konsekwencji.                                    | Dzsw odbywana w toku studiów na pierwszym roku, od drugiego roku służba zawodowa, z obowiązkiem służby po ich ukończeniu. | Studia wojskowe są formą kształcenia zintegrowaną z procesem szkolenia wojskowego. Ukończenie studiów oznacza wejście do korpusu oficerskiego Sił Zbrojnych RP. |

Źródło. Opracowanie własne.

## Podsumowanie i wnioski

Proces rekrutacji do uczelni wojskowych stanowi złożony i wielowymiarowy mechanizm, którego znaczenie wykracza poza tradycyjnie pojmowaną selekcję kandydatów na studia lub selekcji do służby wojskowej. Opiera się on na dwóch komplementarnych filarach: promocji oferty edukacyjnej oraz działaniach administracyjno-kwalifikacyjnych, tworząc istotne narzędzie zapewniania jakości i ciągłości kadry oficerskiej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Wyniki badań wskazują na istotne implikacje dla procesu rekrutacji do uczelni wojskowych. Badania przedstawiają marginalną rolę motywacji zastępczych, ponieważ niewielka liczba kandydatów deklarujących wybór WAT z powodu niepowodzeń rekrutacyjnych na innych uczelniach (wojskowych lub cywilnych) sugeruje, że decyzja o podjęciu studiów w konkretnej uczelni wojskowej jest świadoma i pierwotna, a nie wynikająca z konieczności.

Brak istotnych statystycznie różnic w decyzjach podejmowanych przez kandydatów w ujęciu różnic płci potwierdza, że w procesie wyboru studiów motywacje mężczyzn i kobiet są niemal tożsame, co może wskazywać na podobne postrzeganie atrakcyjności kształcenia wojskowego przez obie grupy. Wysoki i zbliżony procent wyborów pierwotnych wśród obu płci może sugerować trwałą i ugruntowaną pozycję WAT jako jednej z kluczowych instytucji kształcenia wojskowego w Polsce.

Wybór WAT jest w dominującej mierze decyzją świadomą. Działania promocyjne uczelni powinny koncentrować się nie tyle na przyciąganiu kandydatów, którzy rozważają wybór innej uczelni lub dla których WAT jest jedną z opcji wyboru, ile na utrwalaniu wizerunku WAT jako preferowanego miejsca kształcenia. Warto utrzymać kierunki komunikacji uwzględniające elementy, które budują świadomy wybór, takie jak: wysoka jakość kształcenia, pewność zatrudnienia, misja i wartości służby. Wyniki badań wskazują, że przekazywanie informacji o ofercie kształcenia w taki sposób, aby ugruntować obraz uczelni oraz pozytywny stosunek do służby wojskowej jest istotne w procesie podejmowania decyzji przez kandydatów, dlatego budowanie narracji związanej ze wzmocnieniem obecności w mediach społecznościowych i kampaniach online, wykorzystujących narracje długookresowe, pomogą jeszcze lepiej dotrzeć do młodszych odbiorców oraz wspierać i kształtować świadomy wybór uczelni. Podobnie ważne jest zwiększenie działań informacyjnych w szkołach średnich,



aby jeszcze wcześniej kształtować pozytywny wizerunek WAT i budować świadomość możliwości oferowanych przez uczelnię.

Rekrutacja do akademii wojskowych w Polsce może być oparta na jednolitym modelu, bez konieczności różnicowania działań promocyjnych ze względu na płeć czy miejsce zamieszkania kandydatów. Należy koncentrować się przede wszystkim na utrwalaniu atrakcyjnego wizerunku uczelni jako pierwszego i preferowanego wyboru, a nie na pozyskiwaniu kandydatów kierujących się motywacjami zastępczymi.

Rekrutacja do uczelni wojskowych jest integralnym elementem narodowego systemu bezpieczeństwa, realizującym zarówno funkcje selekcyjne – naboru najlepszych kandydatów na żołnierzy, jak i transformacyjne – przekształcającym kandydatów cywilnych w żołnierzy, a w perspektywie w przyszłych dowódców i liderów wojskowych. Skuteczność procesu rekrutacji znajduje bezpośrednie przełożenie na zdolności operacyjne Sił Zbrojnych, odporność państwa na zagrożenia oraz stabilność instytucjonalną struktur obronnych. W ujęciu strategicznym rekrutacja stanowi fundament profesjonalizacji oraz długofalowego budowania potencjału Sił Zbrojnych, które służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium, nienaruszalności jego granic, wsparciu administracji publicznej i społeczeństwa w sytuacjach kryzysowych oraz w międzynarodowych działaniach na rzecz pokoju i bezpieczeństwa. Proces rekrutacji przyczynia się do wzmocnienia zdolności państwa do reagowania na współczesne i przyszłe zagrożenia w wymiarze militarnym, technologicznym i społecznym. Systemowe ujęcie procesu rekrutacji do szkół oficerskich zakłada jego postrzeganie nie jako zbioru odrębnych działań, lecz jako zintegrowanego mechanizmu osadzonego w strukturze narodowego systemu bezpieczeństwa. Celem tego mechanizmu jest zapewnienie ciągłej i profesjonalnej zdolności Sił Zbrojnych RP do realizacji zadań w zmieniającej się architekturze bezpieczeństwa Polski.

## Bibliografia

### Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1668 z późn. zm.)
2. Ustawa z dnia 22 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 655 z późn. zm.)
3. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 5 lipca 2022 r. w sprawie kształcenia kandydatów do zawodowej służby wojskowej w ramach dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej w uczelniach wojskowych, szkołach podoficerskich, centrach szkolenia
4. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 listopada 2023 r. w sprawie limitu przyjęć na studia na określonym kierunku dla kandydatów na żołnierzy zawodowych w poszczególnych uczelniach wojskowych – w roku akademickim 2024/2025
5. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2024 r. w sprawie Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji oraz wojskowych centrów rekrutacji
6. Zarządzenie nr 3/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 lutego 2024 r. w sprawie ustalenia warunków i trybu rekrutacji na studia do uczelni wojskowych dla kandydatów do zawodowej służby wojskowej w roku akademickim 2024/2025
7. Zarządzenie nr 3/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 lutego 2024 r. w sprawie ustalenia warunków i trybu rekrutacji na studia do uczelni wojskowych dla kandydatów do zawodowej służby wojskowej w roku akademickim 2024/2025

### Źródła bibliograficzne:

1. Fajkowski M., Klimek K. i Pieczywok A., *Z badań nad kształceniem w szkole wyższej*. Toruń 1998
2. Hanser L. M. i Oguz M., *United States Service Academy Admissions*, Santa Monica 2015
3. Hardison C. M., Burkhauser S., Hanser L. M. i Oguz M., *How Effective Are Military Academy Admission Standards?*, Santa Monica 2016
4. Hardison C. M., Burkhauser S. i Hanser L. M., *United States Service Academy Admissions. Selecting for Success at the Air Force Academy and as an Officer*, Santa Monica 2016 [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RR700/RR744/RAND\\_RR744.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR700/RR744/RAND_RR744.pdf) [dostęp: 1 września 2025 r.]
5. Kojkoł J., *Drogi i bezdroża szkolnictwa wojskowego w Polsce*, „Kultura-Społeczeństwo-Edukacja” 2012, nr 3(1)

6. Liberadzki M., *Wybrane aspekty funkcjonowania uczelni wojskowych w świetle zapisów Konstytucji dla Nauki (cz. 1)*, „Bellona” 2019, nr 3
7. Liberadzki M., *Wybrane aspekty funkcjonowania uczelni wojskowych w świetle zapisów Konstytucji dla Nauki (cz. 2)*, „Bellona” 2019, nr 4
8. Niewiada S., *Status uczelni i studentów wojskowych w polskim porządku prawnym* *Studia Prawnicze KUL*, 2019, nr 1
9. *Komisja o szkolnictwie wojskowym*, „Polska Zbrojna”, 2013, <https://pzevo.azurerebsites.net/home/articleshow/6396?t=Komisja-o-szkolnictwie-wojskowym> [dostęp: 20 lipca 2025 r.]
10. *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020* <https://www.bbn.gov.pl/pl/informacje-o-bbn/publikacje/8808,Strategia-Bezpieczenstwa-Narodowego-Rzeczypospolitej-Polskiej.html> [dostęp: 20 marca 2025 r.]
11. *Rekomendacje do Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2024 roku*. <https://www.bbn.gov.pl/pl/informacje-o-bbn/publikacje/9928,Rekomendacje-do-Strategii-Bezpieczenstwa-Narodowego-Rzeczypospolitej-Polskiej.html> [dostęp: 20 marca 2025 r.]

