


---

# Organizacyjne uczenie się polskich organizacji pozarządowych wobec ukraińskiego kryzysu uchodźczego

Polski Przegląd Ewaluacyjny  
Nr 1(4)/2025  
©Autor 2025  
  
ISSN 2956-5332  
DOI: 10.65468/487kij  
pte.org.pl/o-czasopismie

**Aleksandra Gutowska**

Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, ORCID: 0009-0001-1738-929X

## Abstrakt

Artykuł przedstawia zarządzanie adaptacyjne jako podejście do zarządzania podmiotami w sektorze humanitarno-rozwojowym, którego fundamentem jest celowe i systematyczne organizacyjne uczenie się. W artykule zarysowano oczekiwania międzynarodowych organizacji międzyrządowych i pozarządowych w obszarze ewaluacji i procesów pokrewnych wobec polskich organizacji pozarządowych, z którymi podjęły one współpracę w odpowiedzi na kryzys humanitarny wywołany eskalacją wojny w Ukrainie w lutym 2022 roku. Artykuł kończy podsumowanie praktyk w obszarze MEAL – zarówno polskich organizacji pozarządowych, jak i ich międzynarodowych partnerów, w kontekście doświadczenia wspierania uchodźców z Ukrainy przebywających w Polsce. Kończy go konkluzja, że ogrom zebranego doświadczenia – nie tylko technicznej wiedzy, ale nade wszystko wyobraźni instytucjonalnej, to idealny moment na wypracowanie autonomicznej ścieżki organizacyjnego uczenia się przez polskie NGO, która pozwoli im na odegranie aktywnej roli w globalnym dialogu o standardach organizacyjnego uczenia się w działalności o charakterze humanitarno-rozwojowym.

## Słowa kluczowe

monitoring, ewaluacja, odpowiedzialność, organizacyjne uczenie się, organizacje pozarządowe

# Organisational Learning of Polish Non-Governmental Organisations in Response to the Ukrainian Refugee Crisis

## Abstract

The article presents adaptive management as an approach to managing entities in the humanitarian and development sector, based on deliberate and systematic organisational learning. The article outlines the expectations of international intergovernmental and non-governmental organisations in the area of evaluation and related processes towards Polish non-governmental organisations with which they have cooperated in response to the humanitarian crisis caused by the escalation of the war in Ukraine in February 2022. The article concludes with a summary of MEAL practices – both of Polish non-governmental organisations and their international partners – in the context of their experience in supporting Ukrainian refugees staying in Poland. It concludes that the wealth of experience gained – not only technical knowledge, but above all institutional imagination – makes this the ideal moment for Polish NGOs to develop an autonomous path of organisational learning, which will allow them to play an active role in the global dialogue on standards of organisational learning in humanitarian and development activities.

## Keywords

monitoring, evaluation, accountability, organisational learning, non-governmental organisations

---

## Corresponding author(s):

Aleksandra Gutowska, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, e-mail: [aleksandra.gutowska@pte.org.pl](mailto:aleksandra.gutowska@pte.org.pl)

## Wstęp

Kryzys humanitarny wywołany eskalacją wojny w Ukrainie zmienił sytuację III sektora w Polsce. Wsparcie osobom uchodźczym, które było domeną nielicznych i wyspecjalizowanych organizacji pozarządowych, stało się zajęciem 10% wszystkich stowarzyszeń i fundacji działających w Polsce (Charycka et al., 2025). Od 2022 roku jednym z najważniejszych źródeł finansowania działań na rzecz osób uchodźczych stały się środki międzynarodowych organizacji międzyrządowych (dla 20% NGO-sów) oraz pozarządowych (dla 18% NGO-sów) (Charycka et al., 2024).

Agendy Organizacji Narodów Zjednoczonych takie jak: biuro Wysokiego Komisarza ds. Uchodźców (United Nations High Commissioner for Refugees – UNHCR), biuro Międzynarodowej Organizacji ds. Migracji (International Organisation for Migration – IOM), a także biuro Funduszu na rzecz Dzieci (United Nations Children’s Fund – UNICEF), działały w Polsce przed eskalacją wojny w Ukrainie, choć na znacznie mniejszą skalę – ich biura liczyły zaledwie po kilka osób i niezwykle rzadko asygnowały środki na współpracę z polskimi podmiotami, w tym z organizacjami pozarządowymi.

Od lutego 2022 roku uległo to zmianie. Dla przykładu już w marcu biuro UNHCR-u uruchomiło program wsparcia finansowego, w ramach którego ponad 100 tysięcy uchodźców z Ukrainy otrzymało od UNHCR-u środki na pokrycie swoich podstawowych potrzeb przez okres trzech miesięcy (UNHCR, 2022). Ponadto UNHCR we współpracy z UNICEF-em oraz lokalnymi organizacjami pozarządowymi współprowadził tzw. punkty Blue Dot w miastach takich jak Warszawa, Kraków, Wrocław, Gdynia, Lublin i Rzeszów, a także na polsko-ukraińskich przejściach granicznych (do zadań Blue Dot należało m.in. udzielanie informacji, poradnictwo prawne, doradztwo w zakresie dostępu do usług publicznych systemu zdrowia, a także ochrona dzieci i osób ze specjalnymi potrzebami).

Na wiosnę 2022 roku w Polsce zaczęło funkcjonować kilkadziesiąt międzynarodowych organizacji pozarządowych, m.in. Save the Children International, Plan International, Danish Refugee Council, Norwegian Refugee Council, CARE International, International Rescue Committee, Oxfam GB, Mercy Corps i wiele innych (większość z nich była obecna w naszym kraju przez około dwa lata).

Jak piszą Autorki raportu „Kiedy praca w kryzysie staje się codziennością”, pojawienie się w Polsce międzynarodowych organizacji pozarządowych – international non-governmental organisations – INGO, stało się „okazją do wypracowania nowego stylu działania, zdobycia know-how i podniesienia kompetencji pracowników i pracowniczek organizacji” (Charycka et al., 2024, s. 60). Warto zaznaczyć, że współpracę z INGO-sami podejmowały częściej organizacje z większymi budżetami (powyżej 1 mln PLN), działające na ogólnopolską skalę, oraz takie, które prowadziły działania na rzecz uchodźców przed wybuchem wojny w Ukrainie (Charycka et al., 2024).

Jak podkreślają Autorzy raportu „Polska Szkoła Pomagania”, „lokalne organizacje nie zawsze akceptowały zagraniczne wymogi czy procesy (które często były nieprzystające do europejskich realiów), a w dialogu brakowało czasem równego traktowania i szacunku dla rozbieżnych perspektyw” (Jarosz i Klaus, 2023, s. 81). Z czasem obydwie strony zaczęły się coraz lepiej rozumieć – doceniać oprócz wsparcia finansowego i merytorycznego (choćby w postaci różnych procedur i procesów), ale nastąpiło to dopiero w momencie, gdy agendy Organizacji Narodów Zjednoczonych ograniczyły swoją działalność do rozmiarów sprzed eskalacji konfliktu zbrojnego w Ukrainie, a większość INGO-sów podjęło decyzję o opuszczeniu Polski.

Okres samej współpracy pozostaje zatem doświadczeniem nie tyle modernizującym funkcjonowanie polskich organizacji pozarządowych poprzez m.in. wprowadzenie procesu ewaluacji i pokrewnych, do ich funkcjonowania, co problematycznym, choć to rozdarcie wpłynęło na większe samopoznanie polskich organizacji oraz chęć wybrania swojej własnej drogi organizacyjnego uczenia się.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu wdrażania organizacyjnego uczenia się w polskich organizacjach pozarządowych, będącego rezultatem współpracy z aktorami międzynarodowymi, którzy pojawili się w Polsce w odpowiedzi na kryzys uchodźczy wywołany wojną w Ukrainie.

W kolejnej części artykułu zaprezentowano koncepcję zarządzania adaptacyjnego w sektorze humanitarno-rozwojowym, wokół której wiele podmiotów buduje ramy organizacyjnego uczenia się. Następnie omówiono praktyki w obszarze MEAL wynikające ze współpracy polskich NGO z agendami

Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz międzynarodowymi organizacjami pozarządowymi w kontekście wsparcia osób uchodźczych z Ukrainy. Artykuł kończy się dyskusją nad tym, jakie wnioski polskie organizacje mogą wyciągnąć z dotychczasowych doświadczeń oraz na jakim etapie znajdują się obecnie we wdrażaniu organizacyjnego uczenia się w swoje funkcjonowanie.

## **Organizacyjne uczenie się w sektorze humanitarno-rozwojowym**

Pomoc humanitarna i współpraca rozwojowa należą do działań szczególnie dynamicznych, realizowanych w krótkim czasie i w złożonych kontekstach społeczno-kulturowych oraz polityczno-gospodarczych. W świetle ustawy o współpracy rozwojowej pomoc humanitarna obejmuje zapewnienie pomocy, opieki i ochrony ludności dotkniętej konfliktami zbrojnymi, klęskami żywiołowymi lub innymi kryzysami humanitarnymi, natomiast współpraca rozwojowa koncentruje się na wspieraniu demokracji i społeczeństwa obywatelskiego, zasad dobrego rządzenia i praw człowieka oraz trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego, redukcji ubóstwa, poprawy zdrowia ludności i podnoszeniu poziomu wykształcenia oraz kwalifikacji zawodowych (Ustawa z dnia 16 września 2011 r. o współpracy rozwojowej, 2011).

Niejednokrotnie towarzyszą tym działaniom silne napięcia pomiędzy różnymi grupami ludności otrzymujących wsparcie, a w przypadku pomocy humanitarnej współwystępują z nią toczące się działania zbrojne lub katastrofalne warunki życia spowodowane spustoszeniem danej miejscowości lub regionu, na przykład przez klęską żywiołową (powódź, huragan, trzęsienie ziemi czy suszę). Podmioty prowadzące działania o charakterze humanitarno-rozwojowym, a w szczególności organizacje pozarządowe (zarówno te międzynarodowe jak i te działające lokalne), podkreślają potrzebę przejrzystości odnośnie złożoności i niepewności sytuacji i kontekstów, w których funkcjonują. Ograniczona możliwość kontrolowania ciągłych zmian powoduje konieczność planowania i projektowania interwencji, które będzie można do nich w trakcie realizacji zaadaptować.

Jednym z podejść, które umożliwia elastyczność zarządzania tego typu projektami oraz programami jest zarządzanie adaptacyjne w organizacji (ang. adaptive management), które wymaga „elastyczności, refleksyjności i zdolności do uczenia się, a co ważniejsze, do ‘oduczania się’ tego, co już nie działa” (Prieto-Martin et al., 2017, s. 5). Zarządzanie adaptacyjne odnosi się do systematycznego i celowego uczenia się poprzez praktykę, w kontekstach charakteryzujących się złożonością i niepewnością. Jest to proces, którego celem jest zmiana systemu poprzez poznawanie go i interakcję z nim. Uznaje on, że rozwiązania złożonych i dynamicznych problemów rozwojowych – a co za tym idzie, osiągnięcie wpływu – nie mogą być określone na początku programu, ale muszą wyłaniać się w trakcie jego realizacji (Prieto-Martin et al., 2019).

Celami organizacyjnego uczenia się, które organizacje pozarządowe sobie stawiają, mogą być m.in. chęć budowania i podtrzymywania zaufania do działalności organizacji, wzmacnianie jej potencjału czy też pogłębianie wiedzy odnośnie zarówno sposobu, jak i kontekstu, w którym funkcjonują (Valters et al., 2016). Złożoność interwencji o charakterze humanitarno-rozwojowym ma dwa powiązane ze sobą wymiary: przyczynowy i kontekstualny. Pierwszy z nich odnosi się do mechanizmów, które łączą działania z pożądanymi zmianami, choć przyczyna i skutek są logicznie powiązane jedynie z perspektywy czasu i są niepowtarzalne, ponieważ zakładają także ogromną różnorodność. Drugi z wymiarów odnosi się do stanu wiedzy na temat kontekstu, w którym realizowana jest interwencja. Może być on zarówno statyczny, jak i dynamiczny, czyli bardzo złożony, jak i bardzo zmienny (Valters et al., 2016).

Obecnie zarządzanie adaptacyjne wprowadziły i promują nie tylko podmioty bezpośrednio zaangażowane w działalność o charakterze humanitarno-rozwojowym, czyli wspomniane wcześniej działające w miejscach kryzysów organizacje pozarządowe, ale także instytucje odpowiedzialne za programowanie i wdrażanie polityk rozwojowych w poszczególnych krajach (w szczególności dotyczy to krajów należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – OECD). Amerykańska Agencja ds. Rozwoju Międzynarodowego (United States Agency for International Development – USAID) włączyła to podejście do podstawowych wytycznych operacyjnych dla pracowników i kontrahentów agencji, inwestując jednocześnie duże środki w inicjatywy służące wymianie wiedzy i wzajemnemu

wsparciu w stosowaniu zarządzania adaptacyjnego (Wild i Ramalingam, 2018). Brytyjski Departament Rozwoju Międzynarodowego (Departament for International Development – DFID) wspiera konkretne sektory, projekty i inicjatywy ukierunkowane na wprowadzanie zarządzania adaptacyjnego poprzez program szkoleń i wsparcia (Wild i Ramalingam, 2018).

Warto wspomnieć o inicjatywie, The Global Learning for Adaptive Management (GLAM)<sup>1</sup>, będącej globalną siecią edukacyjną, której celem było aktywne identyfikowanie, wdrażanie i promowanie opartych na dowodach podejść do zarządzania adaptacyjnego (Wild i Ramalingam, 2018). Jej założeniem było przyspieszenie szerszego wdrażania zasad i praktyk zarządzania adaptacyjnego, dostosowanych do potrzeb praktyków i decydentów zajmujących się zarządzaniem adaptacyjnym. Miało to pozwolić uzyskać wysokiej jakości dane i wiedzę na temat skutecznej realizacji procesów monitorowania, ewaluacji i uczenia się (monitoring, evaluation, learning – MEL) w zakresie zarządzania adaptacyjnego (adaptive management – AM) (MEL4AM) oraz miało pełnić rolę katalizatora, orędownika i organizatora zmian w sposobie myślenia i w praktyce (Wild i Ramalingam, 2018).

Zarządzanie adaptacyjne oparte na organizacyjnym uczeniu się nie jest nowym podejściem w sektorze humanitarno-rozwojowym. Mimo że organizacje i instytucje dostrzegają oraz podkreślają jego znaczenie, wciąż napotyka poważne trudności z jego skutecznym wdrażaniem. Wiele analiz dotyczących stosowania zarządzania adaptacyjnego wskazuje na liczne ograniczenia i niepowodzenia tego podejścia, co prowadzi do wniosku, że jego realny brak w praktyce jest obecnie raczej normą niż wyjątkiem (Ramalingam i Mitchell, 2022).

Doświadczenia z Kosowa, związane z kryzysem humanitarnym w czasie wojny w latach 1998–1999, skłoniły ewaluatorów do uznania niepowodzeń w reagowaniu na kryzys w Rwandzie (ludobójstwo z kwietnia 1994 roku) za problem o charakterze chronicznie „powracającym”. Kolejna fala błędów, ujawniona po tsunami na Oceanie Indyjskim w 2004 roku, doprowadziła w Sieci Aktywnego Uczenia się na rzecz Odpowiedzialności i Skuteczności Działań Humanitarnych (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action – ALNAP) do swoistego kryzysu wiary w skuteczność procesów uczenia się. W dyskusjach podsumowywano to wymownym pytaniem: „no i co z tego?” (Ramalingam i Mitchell, 2022).

Stosunkowo niedawno zaczęto interpretować tę sytuację jako „konsekwencję międzynarodowego systemu, który nadal stanowi część kolonialnej spuścizny i który nie chce lub nie jest w stanie przekazać władzy lokalnym społecznościom” (Ramalingam i Mitchell, 2022, s. 11). Argument ten również nie jest nowy — już ponad pół wieku temu aktywiści Międzynarodowego Czerwonego Krzyża i Czerwonego Półksiężycy przywoływali podobne zastrzeżenia, wyrażając niezadowolenie ze sposobu prowadzenia działań humanitarnych podczas wojny w Biafrze, która w latach 1967–1970 ogłosiła secesję od Nigerii (Ramalingam i Mitchell, 2022).

Jak wskazują Raanan Lipshitz, Victor Friedman oraz Micha Popper w książce „Demystifying Organizational Learning”, przyczyną niepowodzeń procesu uczenia się w organizacjach jest często jego niska jakość. Samo istnienie mechanizmów uczenia się nie wystarcza bowiem, aby organizacja rzeczywiście się uczyła. Autorzy proponują model obejmujący pięć rodzajów czynników wpływających na produktywność uczenia się w organizacji. Oprócz mechanizmów uczenia się uwzględnia on również kulturę organizacyjną, klimat psychologiczny, kontekst funkcjonowania organizacji oraz przywództwo (Lipshitz et al., 2007).

Ten wieloaspektowy model sugeruje, że proces stawania się organizacją uczącą się zachodzi w kontekście codziennych działań organizacyjnych. Prozaiczny, osadzony w rutynie charakter uczenia się w organizacji nie oznacza jednak, że jest ono łatwe do osiągnięcia. Przeciwnie – produktywne uczenie

---

<sup>1</sup> The Global Learning for Adaptive Management to czteroletni projekt (2017–2021) realizowany przez konsorcjum, Overseas Development Institute, Institute of Development Studies of the University of Sussex (IDS), Oxfam, International Rescue Committee (IRC), Oxford Policy Management (OPM), Social Impact oraz ThoughtWorks as, a finansowany przez DFID oraz USAID, porównaj: [The Global Learning for Adaptive Management initiative \(GLAM\) | ODI: Think change](#) (dostęp 05.03.2026).

się jest procesem złożonym i wymagającym, często związanym z niepewnością, konfliktami, zagrożeniami oraz koniecznością radzenia sobie ze złożonością sytuacji (Lipshitz et al., 2007).

Podobnie jak w przypadku szerszego zastosowania koncepcji organizacyjnego uczenia się, działania podejmowane w sektorze humanitarno-rozwojowym obejmują różne wymiary: indywidualny, procesowy, kulturowy i organizacyjny. W ciągu ostatnich kilku dekad większość inicjatyw związanych z uczeniem się w tym sektorze koncentrowała się jednak przede wszystkim na poziomie indywidualnym i procesowym. W rezultacie rozwinęło się wiele programów szkoleniowych i inicjatyw z zakresu rozwoju zawodowego, a także praktyk, takich jak przeglądy po zakończeniu działań, analizy czy ewaluacje. Stosunkowo mniej uwagi oraz zasobów poświęcono natomiast kulturowemu i organizacyjnemu wymiarowi uczenia się (Ramalingam i Mitchell, 2022).

W odniesieniu do wymiaru kulturowego można zauważyć, że w wielu organizacjach działających w sektorze humanitarno-rozwojowym nie wykształciła się silna kultura uczenia się. W codziennej działalności większy nacisk kładzie się na działanie niż na refleksję nad doświadczeniem. Tam, gdzie procesy uczenia się rzeczywiście zachodzą, często służą one raczej wzmacnianiu i podtrzymywaniu istniejącego status quo organizacji niż jego kwestionowaniu czy zmianie (Ramalingam i Mitchell, 2022).

Z perspektywy organizacyjnej można również zauważyć ograniczone zainteresowanie kierownictwa i kadry zarządzającej kwestiami uczenia się oraz zmiany. Wiele organizacji humanitarno-rozwojowych funkcjonuje zgodnie z zasadą „jeśli coś nie jest zepsute, nie należy tego naprawiać”. Taka instytucjonalna inercja ogranicza możliwości uczenia się – proces ten uruchamiany jest zazwyczaj dopiero w sytuacjach skrajnych, gdy dotychczasowe praktyki okazują się wyraźnie nieskuteczne. Jednocześnie nowym rozwiązaniom stawia się znacznie wyższe wymagania dowodowe niż podejściom już znanym i wcześniej stosowanym (Ramalingam i Mitchell, 2022).

## **Kryzys humanitarny wywołany eskalacją wojny w Ukrainie a organizacyjne uczenie się w polskich organizacjach pozarządowych<sup>2</sup>**

Kryzys humanitarny wywołany pełnoskalową agresją zbrojną na Ukrainę stanowi bezprecedensowe wydarzenie w najnowszej historii Europy, wymuszając redefinicję dotychczasowych paradygmatów pomocy. Jego unikalność manifestuje się przede wszystkim w geograficznym i politycznym kontekście zdarzeń – konflikt o tak dużej intensywności, toczący się w bezpośrednim sąsiedztwie Unii Europejskiej, postawił wspólnotę przed nieznanymi dotąd wyzwaniem.

Kamieniem milowym w unijnej polityce migracyjnej stało się pierwsze w historii aktywowanie dyrektywy o ochronie tymczasowej (Dyrektywa Rady 2001/55/WE z dnia 20 lipca 2001). Decyzja ta, o charakterze stricte precedensowym, umożliwiła natychmiastową legalizację pobytu i zapewnienie systemowego wsparcia milionom uciekających przed wojną, omijając długotrwałe i niewydolne w tej skali procedury azytowe.

Podczas IV Międzynarodowego Kongresu Ewaluacyjnego, który odbył się w październiku 2025 roku, eksperci uczestniczący w panelu poświęconym ewaluacji oraz pokrewnym procesom w polskich organizacjach pozarządowych, realizujących interwencje społeczne w odpowiedzi na kryzys uchodźczy wywołany wojną w Ukrainie, zwrócili uwagę na jego szczególne cechy. Do najważniejszych należą wysoka dynamika mobilności oraz geograficzne rozproszenie osób uchodźczych.

Ruch osób uciekających przed wojną charakteryzował się ciągłą cyrkulacją – zarówno wewnątrz Polski, jak i między Polską a innymi krajami Unii Europejskiej oraz Ukrainą. W odróżnieniu od tradycyjnych kryzysów humanitarnych, w których pomoc koncentruje się w obozach, uchodźcy z Ukrainy rozproszyli się na terenie całego kraju. W konsekwencji organizacje pomocowe zostały zmuszone do odejścia od scentralizowanych modeli działania.

---

<sup>2</sup> W tekście wykorzystano wypowiedzi praktyków jako materiał ilustracyjny i refleksyjny, a nie jako podstawę systematycznej analizy empirycznej.

Gwałtowny napływ ludności do Polski w pierwszych dniach konfliktu stał się katalizatorem głębokich zmian w polskim sektorze pozarządowym. Pojawienie się licznych międzynarodowych organizacji pozarządowych oraz bezprecedensowe rozszerzenie aktywności agend systemu Narodów Zjednoczonych stworzyło nową architekturę współpracy.

Warto zauważyć, że dla większości rodzimych podmiotów był to proces wymagający błyskawicznej profesjonalizacji i adaptacji do standardów globalnych. Przed 2022 rokiem zaledwie nieliczne, największe podmioty prowadzące działalność o charakterze humanitarno-rozwojowym posiadały ugruntowane doświadczenie w kooperacji z dużymi międzynarodowymi organizacjami pozarządowymi oraz agendami systemu NZ (do takich organizacji należy zaliczyć m.in.: Polską Akcję Humanitarną, Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej oraz Polską Misję Medyczną). Pozostała część sektora stanęła przed koniecznością budowania tych relacji w warunkach „zarządzania ekstremalnego”, co na trwałe zmieniło kompetencje polskich organizacji społecznych.

Przed eskalacją konfliktu w Ukrainie w lutym 2022 roku, choć ewaluacja i procesy pokrewne istniały w świadomości sektora pozarządowego, często sprowadzały się do powierzchownego monitoringu ilościowego lub doraźnych ankiet satysfakcji. Gwałtowny napływ międzynarodowych organizacji pozarządowych oraz rozszerzenie działalności przez agendy Narodów Zjednoczonych wymusił jednak proces błyskawicznego dopasowania do globalnych standardów zarządzania jakością działań i odpowiedzialności wobec osób i społeczności objętych kryzysem.

Pojawienie się międzynarodowych aktorów humanitarnych stało się katalizatorem transferu wiedzy i doświadczenia. Jak podkreśla Dominika Springer z Fundacji HumanDoc, nacisk kładziony przez międzynarodowych partnerów i grantodawców na odpowiedzialność za jakość świadczonej pomocy okazał się kluczowym impulsem rozwojowym, którego efekty są widoczne w strukturach organizacji do dziś. Kluczową zmianą o charakterze systemowym było uznanie kosztów procesów MEAL za wydatki kwalifikowalne w budżetach projektowych („Konflikt zbrojny w Ukrainie...”, 2025).

Początkowa faza tej transformacji, przypadająca na pierwsze miesiące 2022 roku, cechowała się jednak znacznym chaosem informacyjnym. Polskie organizacje, działające w trybie ratunkowym, zderzyły się z mnogością zróżnicowanych oczekiwań partnerów, które nie zawsze były jasno komunikowane lub dostosowane do lokalnej specyfiki. Wraz ze stabilizacją sytuacji i wzrostem wymagań z ich strony polskie organizacje zaczęły podchodzić do planowania i przeprowadzania procesów MEARL w sposób bardziej przemyślany i usystematyzowany. W strukturach polskich NGO-sów nastąpiła profesjonalizacja, a zadania te zaczęto przypisywać dedykowanym pracownikom – w większych podmiotach utworzono zespoły badawczo-analityczne liczące niekiedy po kilka osób.

Proces adaptacji polskich organizacji pozarządowych do standardów narzuconych przez międzynarodowych partnerów po lutym 2022 roku można określić mianem gwałtownej transformacji kultury projektowej. Kluczowym instrumentem tej zmiany stało się upowszechnienie praktyk z obszaru MEARL, które zredefiniowały sposób planowania, realizacji i rozliczania działań o charakterze humanitarno-rozwojowym. Analiza tych praktyk z perspektywy doświadczeń lokalnych podmiotów pozwala dostrzec napięcia między teoretycznymi założeniami metodologicznymi a pragmatyką działań w warunkach kryzysowych.

Fundamentem bardziej rygorystycznej dyscypliny projektowej stało się precyzyjne formułowanie wskaźników na każdym poziomie interwencji. Międzynarodowi aktorzy wprowadzili do polskiej praktyki rozbudowane matryce logiczne, które stanowiły zintegrowany system powiązań między celami ogólnymi i bezpośrednimi, oczekiwanymi rezultatami i konkretnymi produktami, a także źródłami weryfikacji oraz zewnętrznymi uwarunkowaniami (założeniami).

Wprowadzenie takiej struktury miało w założeniu obiektywizować ocenę skuteczności działań. Jednakże, jak pokazuje praktyka polskich organizacji pozarządowych, proces ten był obarczony istotną wadą. W początkowej fazie współpracy donatorzy często przejmowali rolę kreatora wskaźników, wyręczając lokalne podmioty w procesie projektowania logiki interwencji. Choć działanie to było motywowane potrzebą natychmiastowej reakcji na kryzys, w dłuższej perspektywie doprowadziło do zjawiska metodologicznego wyobcowania wśród polskich NGO-sów.

Taki model współpracy de facto sprowadzał polskie organizacje do roli podwykonawców gotowych, odgórnie narzuconych strategii i planów działania. Brak partycypacji w tworzeniu matryc logicznych skutkowało deficytem zrozumienia głębokiej struktury projektów. W konsekwencji, na etapie raportowania, polskie NGO stawały przed wyzwaniem rzetelnego pomiaru wskaźników, których geneza i cel nie zawsze były dla nich w pełni transparentne.

Implementacja zaawansowanych systemów gromadzenia danych ilościowych i jakościowych, narzucona przez standardy międzynarodowe, stała się jednym z najbardziej ambiwalentnych aspektów profesjonalizacji polskich organizacji pozarządowych. Choć systematyczność w zbieraniu informacji stanowi fundament nowoczesnego zarządzania projektami, w realiach kryzysu po lutym 2022 roku proces ten ujawnił szereg barier o charakterze psychologicznym, etycznym i systemowym.

Najbardziej palącym problemem stało się zjawisko zmęczenia badawczego wśród osób uchodźczych. Nadmierna eksploracja diagnostyczna, manifestująca się kumulacją ankiet i wywiadów przeprowadzanych w krótkich odstępach czasu, doprowadziła do zaburzenia proporcji między procedurą a realną pomocą. Szczególnym obciążeni byli mieszkańcy ośrodków zbiorowego zakwaterowania. Jako grupa łatwo dostępna („pod ręką” badacza) stali się oni przedmiotem intensywnej, niemal inwazyjnej obserwacji i przepytywania, co w połączeniu z ich trudną sytuacją egzystencjalną rodziło opór, zniechęcenie i poczucie uprzedmiotowienia.

Kolejnym obszarem napięć była restrykcyjna, wymuszana przez donatorów, dezagregacja danych według płci, wieku oraz przynależności do grup wrażliwych (takich jak osoby z niepełnosprawnościami, społeczność LGBTQ+, mniejszości etniczne). Choć intencją było lepsze dopasowanie udzielanego wsparcia, w praktyce mechanizm ten napotkał barierę braku zaufania.

Uchodźcy, obawiając się stygmatyzacji lub niejasnego przeznaczenia informacji wrażliwych, niejednokrotnie rezygnowali ze wsparcia, gdy jego warunkiem było przekazanie zbyt wielu danych osobowych. Sytuacja ta stawiała polskie organizacje przed dylematem etycznym, jak godzić rygor raportowy donatora z podmiotowością i poczuciem bezpieczeństwa beneficjenta.

Ostatnim filarem trudności była kakofonia metodologiczna. Polskie organizacje, współpracując z wieloma międzynarodowymi partnerami jednocześnie, zmuszone były do operowania w ramach niespójnych ze sobą systemów pojęciowych. Rozbieżności dotyczyły kluczowych kwestii, takich jak definicja grup wrażliwych, rozpiętość przedziałów wiekowych, a także algorytmów liczenia tzw. unikalnych beneficjentów przy wieloaspektowym wsparciu. Brak koordynacji informacyjnej między donatorami oraz niedostateczny dialog z realizatorami działań doprowadziły do gromadzenia danych cząstkowych i niespójnych.

Gwałtowna eskalacja potrzeb humanitarnych przełożyła się na skokowy wzrost liczby beneficjentów – w wielu przypadkach organizacje, które dotychczas operowały w skali kilkuset osób, zmuszone były do niemal natychmiastowej obsługi dziesiątek tysięcy potrzebujących. Osoby odpowiedzialne za systemy MEARL zostały „zasypane danymi”, których wolumen przekraczał moce przerobowe istniejących struktur. Kluczowym czynnikiem hamującym procesy analityczne stał się brak czasu na zaprojektowanie i wdrożenie adekwatnych narzędzi technologicznych. W warunkach doraźnej odpowiedzi na kryzys tworzenie zaawansowanych baz danych zostało zepchnięte na dalszy plan przez priorytety logistyczne i operacyjne.

Najpoważniejszą konsekwencją tego stanu rzeczy była instrumentalizacja procesów MEARL. Dane, zamiast służyć jako fundament monitoringu i ewaluacji, zostały sprowadzone do roli narzędzia biurokratycznej legitymizacji działań przed międzynarodowymi donatorami. Poza tym brak systematycznego porządkowania i przetwarzania danych powodował ich błyskawiczną dezaktualizację. Informacje zbierane na potrzeby zewnętrzne rzadko trafiały z powrotem do krwioobiegu organizacji jako wkład do refleksji strategicznej czy korekty metod pracy. W efekcie, polskie NGO, choć dysponowały ogromnymi zbiorami danych, pozostawały często w sferze „intuicyjnego zarządzania”, tracąc szansę na pełne wykorzystanie doświadczeń płynących z pierwszej linii frontu pomocy humanitarnej.

Jednym z kluczowych wymogów stawianych polskim organizacjom pozarządowym stało się wdrożenie sformalizowanych systemów zbierania informacji zwrotnej oraz skarg (w tym zgłoszeń o charakterze

wrażliwym). W wytycznych donatorów dokonuje się dychotomicznego podziału na kanały proaktywne i reaktywne.

Te pierwsze, realizowane poprzez konsultacje czy krótkie wywiady, pozwalają organizacji na przejęcie inicjatywy i pozyskanie danych wysokiej jakości, choć obarczone są ryzykiem zamknięcia perspektywy w sztywnych ramach zadanych pytań. Z kolei kanały reaktywne – takie jak infolinie czy skrzynki kontaktowe – oferują beneficjentom przestrzeń do spontanicznej ekspresji.

Analiza doświadczeń polskich NGO ujawnia istotny rozdźwięk między oczekiwaniami partnerów międzynarodowych a specyfiką lokalnych społeczności. Donatorzy, forsując implementację kanałów reaktywnych (e-mail, fizyczne skrzynki), wykazują się niekiedy brakiem refleksji nad barierami psychologicznymi i kulturowymi odbiorców. Jak trafnie zauważa jedna z przedstawicielek sektora pozarządowego, „oczekiwanie, że my musimy mieć na piśmie pewne zgłoszenia, było absolutnie nierealne [...], a donor za każdym razem uważa, że tak musi być [...]; to jest jedynie odhaczenie pewnych jego wytycznych” (WG2). Wypowiedź ta rzuca światło na zjawisko fasadowości procedur, gdzie sformalizowany „mechanizm e-maila” staje się celem samym w sobie, służąc legitymizacji działań donatora, a nie realnemu usprawnieniu pomocy.

W kontekście pracy z osobami uchodźczymi kluczową kwestią okazał się jednak nie format techniczny, lecz kapitał zaufania. Gotowość do dzielenia się krytycznymi uwagami jest bowiem pochodną wiary w sprawczość własnego głosu. W sytuacjach, w których kanały komunikacji powstawały „sztucznie” – jedynie w odpowiedzi na wymogi partnerów międzynarodowych – proces ten ulegał erozji. Zamiast budować dialog generował on szum komunikacyjny, w którym realne potrzeby odbiorców gubiły się w biurokratycznej machinie, czyniąc postulat odpowiedzialności jedynie teoretycznym konstruktem.

Kolejną praktyką z obszaru MEARL, upowszechnianą przez międzynarodowych donatorów wśród polskich organizacji pozarządowych, było prowadzenie badań, które dotyczyły na przykład kwestii edukacji, rynku pracy oraz integracji osób uchodźczych w polskim społeczeństwie. Międzynarodowe organizacje pozarządowe realizowały liczne badania, często zapraszając polskie NGO-sy do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Przykładowo, organizacja Danish Refugee Council zleciła Fundacji Stocznia realizację badania dotyczącego integracji i partycypacji społecznej osób z doświadczeniem uchodźczym w Polsce (Fundacja Stocznia i Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2023), natomiast organizacja CARE International powierzyła Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych przeprowadzenie badania na temat zagrożeń, potrzeb oraz szans na upodmiotowienie migrujących i uchodźczych pracowników i pracownic domowych w Polsce (Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, 2023).

Równolegle niektóre polskie organizacje pozarządowe same inicjowały i realizowały badania, które często były nie tylko finansowane, lecz także współinicjowane przez międzynarodowe organizacje pozarządowe (np. Save the Children), organizacje międzyrządowe (np. UNICEF) oraz agendy rozwojowe (np. JICA – Japan International Cooperation Agency). Do organizacji tych należały m.in. Klub Inteligencji Katolickiej (Stankiewicz i Żurek, 2025), Centrum Edukacji Obywatelskiej (Świdrowska i Stano, 2024), Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej (Bartosiewicz-Niziołek, Gutowska, 2025) oraz Fundacja Ocalenie (Jeżowski et al., 2024).

Ta wielość źródeł finansowania wskazuje na rosnące znaczenie danych w sektorze humanitarno-rozwojowym. Badania przestały być traktowane jako zbędny wydatek, a stały się jednym z filarów uczenia się organizacji. Pozwalają one na przejście od intuicyjnego niesienia pomocy do działań opartych na dowodach.

Mimo niewątpliwie pozytywnego wpływu tej praktyki na profesjonalizację trzeciego sektora, najpoważniejszym z ograniczeń pozostaje bariera ekonomiczna. Częstotliwość i jakość prowadzonych badań są wprost proporcjonalne do zdolności organizacji do wyasygnowania lub pozyskania dedykowanych na nie środków. Stwarza to ryzyko, w którym mniejsze podmioty – mimo posiadania cennej wiedzy terenowej – mogą zostać wykluczone z głównego nurtu dyskursu badawczego z powodów czysto budżetowych.

Ostatnim, lecz niemniej istotnym filarem profesjonalizacji wymuszonej przez międzynarodowy sektor humanitarno-rozwojowy, stało się upowszechnienie kultury ewaluacji. Proces ten, obejmujący zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne ewaluacje, upowszechnił się w polskim sektorze pozarządowym. W organizacjach dysponujących odpowiednim kapitałem ludzkim i wyspecjalizowanymi zespołami analitycznymi ewaluacja stała się rutynowym elementem cyklu projektowego.

W przypadku ewaluacji zewnętrznych szczególnie problematyczny obszar zarysował się w relacjach polskich NGO-sów z biurem Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców (UNHCR). Specyfika wymogów tej organizacji – stawiająca polskich partnerów w roli pośredników w nawiązywaniu kontaktu z beneficjentami na potrzeby zewnętrznej ewaluacji – stała się źródłem licznych napięć formalno-prawnych i operacyjnych. Zwracano uwagę m.in. na trudności związane z ochroną danych osobowych oraz na brak świadomości klientek i klientów, że udzielone im wsparcie było finansowane przez UNHCR. Dodatkowym wyzwaniem był fakt, że z wieloma osobami uchodźczymi nie udawało się nawiązać kontaktu po kilku miesiącach od udzielenia wsparcia.

## Dyskusja – na początku drogi?

Podsumowując współpracę międzynarodowych organizacji rządowych i pozarządowych z polskim trzecim sektorem, wyłania się obraz głębokiej ambiwalencji. Z jednej strony, relacja ta stała się potężnym katalizatorem zmian, z drugiej zaś – obnażyła granice organizacyjnego uczenia się dużych międzynarodowych organizacji w starciu z lokalną specyfiką.

Nie ulega wątpliwości, że polskie organizacje pozarządowe wysoko oceniały merytoryczne zaplecze partnerów międzynarodowych. Ich ogromne doświadczenie w obszarze procesów MEARL pozwoliło na bezprecedensowy transfer wiedzy. Współpraca ta nie ograniczyła się jedynie do implementacji nowych procedur, lecz doprowadziła do systematyzacji i głębokiej profesjonalizacji już istniejących rozwiązań. W wielu przypadkach polskie NGO, dzięki temu wsparciu, przeszły ewolucję od działań opartych na intuicyjnym aktywizmie ku ustrukturyzowanemu zarządzaniu projektami, co znacząco podniosło standardy udzielanego przez nie wsparcia.

Z drugiej strony, analiza tej współpracy ujawnia rażący paradoks. Mimo błyskawicznej fizycznej obecności podmiotów międzynarodowych w Polsce po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie, ich zdolność do adaptacji operacyjnej okazała się rozczarująco niska. W początkowej, krytycznej fazie działań uwidocznił się głęboki deficyt zrozumienia polskiego otoczenia prawnego, gospodarczego oraz subtelności społeczno-kulturowych.

Jaskrawym dowodem na owo poznawcze niedopasowanie było forsowanie narzędzi oderwanych od lokalnej rzeczywistości. Przykład przytoczony przez Dominikę Springer z Fundacji HumanDoc, dotyczący ankiet po dystrybucji żywności, urasta do rangi symbolu instytucjonalnego niedopasowania, „były tam pytania na przykład: jakie grupy produktów kupisz za tę otrzymaną pomoc, i wymienione różne produkty: kurut – który nie występuje w Polsce; jakie owoce kupisz – granat czy grejpfrut”. („Konflikt zbrojny w Ukrainie...”, 2025)

Procesy MEARL, wprowadzone do polskich organizacji pozarządowych w warunkach kryzysowej nagłości, początkowo jawiły się jako systemowe „ciało obce” – zewnętrzny konstrukt narzucony przez dynamikę międzynarodowej pomocy. Aby jednak mechanizmy te przestały być jedynie biurokratycznym obowiązkiem, a stały się integralną częścią „DNA organizacji”, niezbędne jest przejście od fazy reaktywnej do fazy systemowej refleksji. Wymaga to nie tylko wygospodarowania czasu i przestrzeni, ale przede wszystkim głębokiego przewartościowania struktury zadań i odpowiedzialności wewnątrz zespołów.

Mechanizm ten nie jest zresztą specyficzny wyłącznie dla sektora pozarządowego. Podobną dynamikę – polegającą na zewnętrznym narzuceniu standardów, a następnie ich stopniowej adaptacji i internalizacji – obserwowano wcześniej w polskim sektorze publicznym, szczególnie w kontekście integracji z Unią Europejską (Kupiec, 2022). Wdrażanie unijnych procedur, standardów zarządzania czy systemów ewaluacji miało początkowo charakter formalny i reaktywny, a przejście od tego stanu do takiego, w którym ewaluacja staje się elementem bardziej refleksyjnej praktyki instytucjonalnej jest

czasochłonne i nadal trwa (Kupiec et al., 2020). Doświadczenie to sugeruje, że napięcie między presją zewnętrzną a lokalnym uczeniem się ma charakter strukturalny, a nie incydentalny, ale przejście od rozliczalności do uczenia się jest możliwe (Kupiec, 2020).

Kluczowym wyzwaniem pozostaje znalezienie odpowiedzi na fundamentalne pytania o celowość i metodologię tego procesu: po co, czego i w jaki sposób organizacja pragnie się uczyć? Istotę tego dążenia do podmiotowości oddaje głos jednej z reprezentantek trzeciego sektora: „To, co mnie interesuje, to jak stworzyć z tego proces, który jest istotny dla nas jako organizacji, a nie proces, który zaspokaja czyjeś oczekiwania”. (WG2)

Doświadczenia zdobyte w ostatnich latach metodą prób i błędów znacząco poszerzyły nie tylko wiedzę techniczną polskich organizacji, ale przede wszystkim ich wyobraźnię instytucjonalną. Znajdują się one obecnie w punkcie zwrotnym – to idealny moment na wypracowanie autonomicznej ścieżki organizacyjnego uczenia się. Ścieżka ta powinna być wolna od sztywnych, narzuconych przez międzynarodowych partnerów schematów, a jednocześnie twórczo czerpać z unikatowego doświadczenia tej współpracy.

Polskie NGO-sy powinny unikać popełnianych przez międzynarodowych partnerów błędów i zadbać o jakość procesu uczenia się w wymiarze kulturowym i organizacyjnym. Ogromną zaletą międzynarodowych organizacji międzyrządowych i pozarządowych jest ich responsywność na pojawiające się, nagle i w różnych częściach świata, kryzysy humanitarne – już w kilka dni po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie były one obecne w Polsce i nawiązywały kontakty z pierwszymi organizacjami pozarządowymi. Potrzeba szybkiego działania powoduje jednak, że brakuje często czasu na zatrzymanie się i refleksję.

Uczenie się jest procesem złożonym – wymagającym dużego wysiłku ze strony pracowników, jak i kadry zarządzającej organizacją. Powoduje to, że łatwiej przyjąć postawę „jeśli coś nie jest zepsute, nie naprawiaj tego” (Ramalingam i Mitchell, 2022: 14-15), niż podjąć trud funkcjonowania w trybie ciągłej zmiany, bez względu na jej wielkość i charakter. Faktyczne i stałe uczenie się jest zatem ogromnym organizacyjnym wysiłkiem, do którego należy dostosować zarówno mechanizmy i procesy funkcjonujące w organizacji, jak i mentalność oraz podejście pracowników i kadry zarządzającej organizacją.

Michael Quinn Patton w publikacji pt. „Evaluation for Agenda 2030. Providing Evidence on Progress and Sustainability” podkreśla, że praktyka ewaluacji jest nierozzerwalnie związana ze zmianami zachodzącymi na świecie (Patton, 2017). Ewaluacja tradycyjnie koncentrowała się na rezultatach i mierzeniu wpływu. Pilna potrzeba zajęcia się konsekwencjami zmian klimatycznych spowodowała, że obecnie ewaluacja skupia się na transformacji. Transformacja obejmuje wielorakie i wzajemnie przenikające działania, które prowadzą do poważnych, głębokich, systemowych i trwałych zmian na dużą skalę w ramach wszystkich celów zrównoważonego rozwoju, w których czas odgrywa kluczową rolę (Patton, 2017).

Ważnym elementem emancypacji polskich organizacji musi być debata wewnątrz samego trzeciego sektora, dotycząca systemowego finansowania procesów MEARL. Postulat ten powinien zostać skierowany do krajowych donatorów, takich jak Ministerstwo Spraw Zagranicznych (w ramach programów Polska Pomoc czy Pomoc Humanitarna), bo – jak zauważyła Dominika Springer z Fundacji HumanDoc – możliwość sfinansowania wdrożenia procesu ewaluacji i pokrewnych, którą dawali partnerzy międzynarodowi przełożyła się na możliwość większej refleksji nad sposobem ich prowadzenia. („Konflikt zbrojny w Ukrainie...”, 2025)

Warto zaznaczyć, że Ministerstwo Spraw Zagranicznych to instytucja sektora humanitarno-rozwojowego, która – ze względu na swoją obecność w Komitecie Pomocy Rozwojowej Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Development Assistance Committee, Organisation for Economic Co-operation and Development – DAC, OECD) – jest zobowiązana do stosowania międzynarodowych standardów zarządzania jakością działań oraz zapewniania odpowiedzialności wobec osób i społeczności dotkniętych kryzysem. Ograniczone zaplecze finansowe utrudnia jednak polskim organizacjom pozarządowym dobrowolne i systematyczne wdrażanie procesów MEARL w ich codziennej działalności, sprowadzając działania w tym obszarze do niezbędnego minimum.

Budowa własnych, autentycznych systemów uczenia się pozwoli polskim NGO-som wyjść z roli biernych dostarczycieli danych dla zagranicznych i krajowych donatorów. Przejęcie kontroli nad procesem autorefleksji umożliwi organizacjom wyciąganie realnych wniosków i przekształcanie surowych danych i informacji w mądre, skuteczne wsparcie. W świecie zdominowanym przez globalne zmiany, suwerenność analityczna staje się warunkiem koniecznym. Tylko dzięki niej polski sektor pozarządowy przestanie być jedynie wykonawcą zadań, a stanie się pełnoprawnym partnerem w globalnym dialogu o standardach działania i organizacyjnego uczenia się w sektorze humanitarno-rozwojowym.

**Deklaracja dotycząca konfliktu interesów:** Autorka oświadcza, że w związku z niniejszym badaniem nie występuje konflikt interesów.

**Deklaracja dotycząca wykorzystania narzędzi generatywnej sztucznej inteligencji:** Wykorzystano narzędzie AI (Gemini, ChatGPT) do korekty językowej tekstu.

**Finansowanie:** Badanie zrealizowano w ramach projektu pn. „Wzmocnienie kompetencji organizacji obywatelskich w obszarze ewaluacji i procesów pokrewnych”, sfinansowanego ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach rządowego programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030.

## Bibliografia

- Bartosiewicz-Niziołek M., Gutowska A. (2025). *Analiza potrzeb wybranych organizacji pozarządowych wspierających osoby uchodźcze i migranckie oraz/lub świadczących pomoc humanitarną i współpracę rozwojową w obszarze ewaluacji i procesów pokrewnych*. Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne.
- Charycka B., Bednarek J., Belina A. (2025). *Kondycja organizacji pozarządowych działających na rzecz uchodźców w Polsce*. Stowarzyszenie Klon Jawor.
- Charycka B., Bednarek J., Gumkowska M. (2024). *Kiedy praca w kryzysie staje się codziennością. Lokalne organizacje społeczne wspierające uchodźców w Polsce*. Stowarzyszenie Klon Jawor.
- Hernandez K., Ramalingam B., Wild L. (2019). *Towards evidence-informed adaptive management. A road for development and humanitarian organisations*. Working Paper 565. Overseas Development Institute.
- Jarosz S., Klaus W. (red.) (2023). *Polska Szkoła Pomagania. Przyjęcie osób uchodźczych z Ukrainy w Polsce w 2022 roku*. Konsorcjum Migracyjne.
- Kupiec, T. (2020). *Do we learn how to learn? Evolution of functions of evaluation systems – the case of Polish regional administration*. *Studia Regionalne i Lokalne*, 3(81), 7–22. <https://doi.org/10.7366/1509499538101>.
- Kupiec, T. (2022). *Does evaluation quality matter? Quantitative analysis of the use of evaluation findings in the field of cohesion policy in Poland*. *Evaluation and Program Planning*, 93, 102103. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102103>.
- Kupiec, T., Wojtowicz, D., Olejniczak, K. (2020). *Between compliance and systemic change – Evaluation practice in eight CEE countries*. W: S. Mazur (red.) *Public Administration in Central Europe. Ideas as Causes of Reforms* (s. 129–146). Routledge: London and New York.
- Lipshitz, R., Friedman, V.J., Popper, M. (2007). *Demystifying Organizational Learning*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Pasanen T., Barnett I. (2019). *Supporting adaptive management. Monitoring and evaluation tools and approaches*. Working Papers 569. Overseas Development Institute.
- Patton M. Q. (2017) *A Reading Guide*. W: R.D. van den Berg, I. Nandoo, Susan D. Tamondong (red.). *Evaluation for Agenda 2030. Providing Evidence on Progress and Sustainability*, (s. XI–XIX). International Development Evaluation Association.
- Prieto-Martin P., Agpar M., Hernandez K. (2019). *Adaptive Management in SDC: challenges and opportunities*. Swiss Agency for Development and Cooperation.
- Prieto-Martin P., Faith B., Hernandez K., Ramalingam B. (2017). *Doing Digital Development Differently: lessons in adaptive management from technology for governance initiatives in Kenya*. Institute of Development Studies.
- Ramalingam B., Mitchell J. (2022). *Learning to change. The case for systemic learning strategies in the humanitarian sector*. ALNAP/Overseas Development Institute.
- Senge P., (2006). *Pięta Dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Wolters Kluwer Polska.

- UNHCR (2022, 22 maj), *UNHCR rozszerza działalność w Polsce, aby dotrzeć do uchodźców z Ukrainy w obliczu rosnących zagrożeń*, unhcr.org/pl.
- Valters C., Cummings C., Nixon H. (2016). *Putting learning at the centre. Adaptive development programming in practice*. Overseas Development Institute.
- Wild L., Ramalingam B. (2018). *Building a global learning alliance on adaptive management*. Overseas Development Institute.
- Nagranie video panelu pn. *Konflikt zbrojny w Ukrainie a ewaluacja i procesy pokrewne w polskich NGO* w ramach IV Międzynarodowego Kongresu Ewaluacyjnego, link: <https://www.youtube.com/watch?v=l8AmJznJQUM> (dostęp: 24.11.2025).

Akty prawne:

- Ustawa z dnia 16 września 2011 r. o współpracy rozwojowej. (2011). Dz.U. 2011 nr 234 poz. 1386.
- Dyrektywa Rady 2001/55/WE z dnia 20 lipca 2001 r. w sprawie minimalnych standardów przyznawania tymczasowej ochrony na wypadek masowego napływu wysiedleńców oraz środków wspierających równowagę wysiłków między Państwami Członkowskimi związanych z przyjęciem takich osób wraz z jego następstwami, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L 212/12.

Raporty organizacji pozarządowych:

- Gąsior W., Krzyżanowska Ł. (2023). *Nowe głosy w mieście. Partycypacja uchodźców w Warszawie, Gdyni, Wrocławiu i Lublinie. Przegląd mechanizmów, najlepsze praktyki i rekomendacje*. Fundacja Stocznia, Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Klakla, J.B., Koss-Goryszewska, M., Kulesa, A., Pająk-Załęska, K., Zarychta, M. (2023). *In the Shadows: Ukrainian Domestic Workers in Poland*. Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych.
- Stankiewicz K., Żurek A. (2025). *Projekt SzkoUA jako odpowiedź na wyzwania w zakresie edukacji dzieci uchodźczych z Ukrainy w Polsce*. Klub Inteligencji Katolickiej.
- Świdrowska E., Stano K. (2024). *Uczniowie z Ukrainy z doświadczeniem uchodźstwa w polskich szkołach. Co zmieniło się w roku szkolnym 2024/2025?* Centrum Edukacji Obywatelskiej.
- Bartosiewicz-Niziołek M. (2025). *Wsparcie integracji dzieci i młodzieży uchodźców z Ukrainy poprzez ułatwianie nostryfikacji i uznawania ukraińskich dyplomów w celu zmniejszenia obciążeń polskich szkół*. Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej.
- Jeżowski M., Rajabova T., Myśliwiec P. (2024). *Rodzice dzieci cudzoziemskich w kontaktach z polskimi szkołami. Analiza wyzwań i barrier*. Fundacja Ocalenie.

W artykule wykorzystano jako materiał ilustracyjny fragmenty wypowiedzi pochodzące z trzech wywiadów grupowych z przedstawicielkami i przedstawicielami organizacji pozarządowych przeprowadzonych w ramach analizy potrzeb wybranych organizacji pozarządowych wspierających osoby uchodźcze i migranckie oraz/lub świadczących pomoc humanitarną i współpracę rozwojową w obszarze ewaluacji i procesów pokrewnych. Cytaty pochodzące z tych wywiadów zostały oznaczone w następujący sposób:

WG1 – pierwszy wywiad grupowy

WG2 – drugi wywiad grupowy

WG3 – trzeci wywiad grupowy.