



Planowanie w świecie zmian.
Efektywne planowanie i zarządzanie
sobą w czasie dla nauczycieli.



Dr Klara Królewski-Detsi

Efektywne planowanie i zarządzanie sobą w czasie dla nauczycieli

Zmiana to naturalny element rozwoju – nie zawsze wygodny, bywa nagły, często wymuszony przez okoliczności. Czasem sami ją inicjujemy, innym razem po prostu musimy się do niej dostosować. W pracy nauczyciela zmiana jest codziennością: nowe podstawy programowe, nowe prawo oświatowe, reorganizacje, niespodziewane zastępstwa, nowe narzędzia cyfrowe, wyzwania wychowawcze czy zmieniające się oczekiwania rodziców i uczniów.

Właśnie dlatego umiejętne planowanie i zarządzanie sobą w czasie nie jest luksusem – jest sposobem na zachowanie wpływu w rzeczywistości, która potrafi zaskakiwać. Dobre planowanie to nie sztywny system, ale elastyczna struktura pomagająca przetrwać turbulencje, odzyskać poczucie spokoju i działać z większą skutecznością – niezależnie od tego, co przyniesie dzień.

Ten e-book powstał z myślą o nauczycielach chcących pracować mądrzej, a nie więcej. Znajdziesz tu konkretne metody, strategie i narzędzia, które pomogą Ci lepiej planować, odzyskać kontrolę nad czasem i poczuć większy spokój w codzienności. To nie będzie podręcznik idealnego zarządzania sobą – raczej praktyczny przewodnik, jak nie zgubić się w natłoku obowiązków i stworzyć system pracy, który Cię wspiera, a nie przytłacza. Nie wszystkie metody sprawdzają się u każdego, dlatego w e-booku znajdziesz ich kilka. Przetestuj je na sobie i wybierz tę, która najlepiej sprawdzi się w Twojej codzienności.

Fundament planowania: utodiagnoza

Zanim jednak zaczniemy mówić o metodach planowania, ustalania priorytetów czy technikach zarządzania, musimy zrobić pierwszy, fundamentalny krok: zrozumieć, jak obecnie wykorzystujesz swój czas i jaką ilość energii dysponujesz w ciągu dnia. Czas jest zasobem, który, w przeciwieństwie do wielu innych, jest ściśle ograniczony i równy dla każdego – 24 godziny na dobę. Różnica tkwi w tym, jak świadomie i efektywnie nim zarządzamy. Dlatego też nie mówimy o zarządzaniu czasem, ale o zarządzaniu sobą w czasie.

Analiza obecnego sposobu pracy: gdzie ucieka Twój czas?

Twoim pierwszym zadaniem będzie sprawdzenie, jak naprawdę wykorzystujesz swój czas. Często mamy

pewne wyobrażenie na ten temat, ale rzeczywistość bywa zaskakująca.

Przydatnym narzędziem do autodiagnozy jest Zegar Aktywności. To wizualna reprezentacja Twojej doby, która pomoże Ci dostrzec, gdzie dokładnie „rozpływają się” Twoje godziny. Zapraszam Cię do ćwiczenia:

Uzupełnianie Zegara Aktywności

Przygotuj lub wydrukuj z Dodatków okrąg podzielony na 24 równe części (każda część to jedna godzina). Możesz go nazwać „Mój dzień w godzinach”. Przez najbliższe 3–4 dni (aby objąć różne typy dni roboczych, np. z dyżurami, radą pedagogiczną czy innym planem lekcji) uzupełniaj ten okrąg, zapisując lub zaznaczając graficznie, ile czasu zajęła Ci dana czynność. Nie musisz być idealnie precyzyjna/-y co do minuty, ale staraj się być szczerą/-y i realistyczną/-y.

Jak to zrobić?

W podzielonym okręgu każda z 24 części odpowiada jednej godzinie. Możesz je oznaczyć od 0:00 do 23:59. Dla każdej aktywności możesz wybrać inny kolor lub skrót, np.

L – Lekcje

P – Przygotowanie do lekcji

S – Sprawdzanie prac

M – Spotkania (z rodzicami, w zespołach itp.)

A – Administracja/ Dokumentacja (dziennik, notatki, sprawozdania)

E – E-maile/ Komunikatory

D – Dojazdy

O – Odpoczynek/ Czas wolny

R – Rozpraszacze/ Nieplanowane

N – Sen.

Wypełnianie okręgu zacznij od momentu pobudki. Kiedy skończysz daną czynność, pokoloruj odpowiednią liczbę „kawałków” zegara i opisz, co robiłaś/-eś (możesz użyć skrótów).



Przykład:

- Od 6:00 do 7:00 – przygotowanie do pracy
- Od 7:00 do 7:30 – dojazd do szkoły
- Od 7:30 do 8:00 – kawa i rozmowa z kolegami (nieplanowane).
- Od 8:00 do 10:00 – lekcje (2h) itd.

Co obserwować w Zegarze Aktywności?

Po 3–4 dniach przyjrzyj się swoim uzupełnionym zegarom. Bądź obserwatorem, nie sędzią. Zadaj sobie pytania:

- Które „kawałki” zegara są największe? Na co realnie poświęcam najwięcej czasu?
- Ile czasu zajmują mi zadania, które myślałam/-em, że trwają krócej (lub dłużej)?
- Gdzie pojawiają się największe „rozpraszacze” (te nieplanowane, nieproduktywne wypełnienia)?
- Kiedy czuję się najbardziej produktywna/-y? Kiedy najbardziej zmęczona/-y?
- Ile czasu poświęcam na zadania „ważne” (np. dobre przygotowanie do lekcji), a ile na „pilne”, ale mniej ważne (np. natychmiastowe odpowiadanie na każdego e-maila)?
- Czy mam czas na odpoczynek i regenerację? Ile „kawałków” zegara to sen i relaks?



Dlaczego niektórym „brakuje” godzin, a innym „zostają” puste pola?

Analizując swoje Zegary Aktywności, możesz zauważyć jedną z dwóch tendencji:

1. „Brak godzin” – zegar wydaje się przepełniony, brakuje miejsca na wszystko. Może to świadczyć o nierealistycznych oczekiwaniach. Często przeceniamy swoje możliwości i nie doceniamy, ile czasu zajmuje wykonanie poszczególnych zadań (zwłaszcza tych związanych z nauczaniem, które są wielowymiarowe). Wydaje nam się, że przygotowanie lekcji zajmie 30 minut, a okazuje się, że pochłania godzinę.

Nagromadzenie obowiązków: może to oznaczać, że Twoja rola faktycznie jest przeciążona zadaniami. Zegar wizualizuje, jak wiele rzeczy próbujesz zmieścić w jednej dobie.

Być może starasz się robić kilka rzeczy naraz. Niestety, wielozadaniowość nie sprzyja produktywności – kiedy robimy kilka rzeczy naraz, często okazuje się, że wykonujemy je dłużej, niż gdybyśmy skupili się tylko na jednej w danej chwili.



Shutterstock/ Cast Of Thousands

2. „Zostają godziny niezagospodarowane” – widzisz puste pola lub nieokreślone „nicnierobienie”. Najczęstszym problemem w tym wypadku jest brak planu i celów. Jeśli nie masz jasno określonych celów, które chcesz osiągnąć danego dnia/ tygodnia, łatwo jest „tracić” czas na aktywnościach o niskiej wartości (np. bezcelowe przeglądanie internetu, rozmowy w pokoju nauczycielskim).

Innym powodem może być prokrastynacja. Zegar może ujawnić, że odkładasz ważne, ale trudne zadania, zastępując je mniej wymagającymi, ale też mniej istotnymi czynnościami. Puste „kawałki” mogą ozna-

czać czas, który spędzasz na unikaniu, zamiast na działaniu.

Kolejne wytłumaczenie to niska świadomość czasu. Bywa, że po prostu nie zwracamy uwagi na to, jak uciekają minuty i godziny. Ten „pusty” czas nie jest czasem odpoczynku, ale czasem, który po prostu „miął”, bez konkretnego przeznaczenia.

Również nieefektywne przerwy mogą stać się „pożeraczami czasu”. Przerwy są ważne, ale jeśli są zbyt długie lub wypełnione aktywnościami, które Cię nie regenerują (np. pasywne scrollowanie), są nieefektywne.

Zidentyfikowanie tych elementów to pierwszy krok do ich minimalizacji lub eliminacji. Zegar Aktywności daje Ci wizualną mapę Twojego czasu, dzięki której łatwiej będzie Ci dostrzec, gdzie możesz wprowadzić zmiany.

Często przeceniamy swoje możliwości i nie doceniamy, ile czasu zajmuje wykonanie poszczególnych zadań.

Sprawdzone metody zwiększenia efektywności

Określanie priorytetów jest kluczem do mądrej pracy. Jeśli wszystko jest ważne, nic nie jest ważne. Dlatego warto mieć narzędzia, które pomagają odróżnić rzeczy pilne od ważnych.

Macierz Eisenhowera – jak odróżnić to, co ważne, od tego, co tylko pilne?

Macierz Eisenhowera (znana też jako macierz decyzyjna pilność – ważność) pomaga uporządkować zadania według dwóch osi: pilności i ważności.

Na tej podstawie tworzymy cztery ćwiartki:

	PILNE	NIEPILNE
WAŻNE	Zrób teraz	Zaplanuj
NIEWAŻNE	Deleguj Upraszcza	Zrezygnuj Ogranicz

I. Ważne i pilne (zrób od razu)

To rzeczy, które są naprawdę istotne i mają bliski termin. Jeśli ich nie zrobisz, pojawią się negatywne konsekwencje.

Przykłady:

- Szybka reakcja na konflikt w klasie.
- Złożenie wymaganej dokumentacji do końca dnia.
- Rozmowa z rodzicem ucznia, który doświadcza przemocy.
- Przygotowanie się do jutrzejszej hospitacji lekcji.

Jak działać?

Zajmij się tym natychmiast. Ale też... zadaj sobie pytanie: Czy to zadanie mogło wcześniej być w kategorii „ważne, ale niepilne”? – czyli czy zaniedbałam/-em planowanie?

II. Ważne, ale niepilne (zaplanuj)

To najcenniejsza kategoria – tu rozwijasz siebie, swoje lekcje, relacje z uczniami. Niestety, często odkładamy te zadania, bo „nic się nie stanie, jeśli ich dziś nie zrobię”.

Przykłady:

- Zaplanowanie lekcji hospitowanej.
- Zrobienie porządku w zasobach i materiałach.
- Udział w webinarze dla nauczycieli (do którego mam dostęp 5 dni).
- Wydrukowanie świadectw tydzień przed deadline.

Jak działać?

Zaplanuj konkretny czas w kalendarzu, np. „środa, godz. 14:00 – porządkowanie materiałów”. Te działania to Twoja inwestycja w przyszłość.

III. Pilne, ale nieważne (deleguj lub upraszczaj)

Zadania, które krzyczą „teraz!”, ale nie wnoszą niczego istotnego. Ktoś inny może je zrobić. Albo możesz uprościć sposób ich wykonania.

Przykłady:

- Odpowiadanie na wszystkie e-maile natychmiast.
- Kopiowanie materiałów, które mógłby przygotować ktoś inny.
- Wycinanie materiałów na zajęcia, podczas gdy uczniowie mogą je sami wyciąć.

Jak działać?

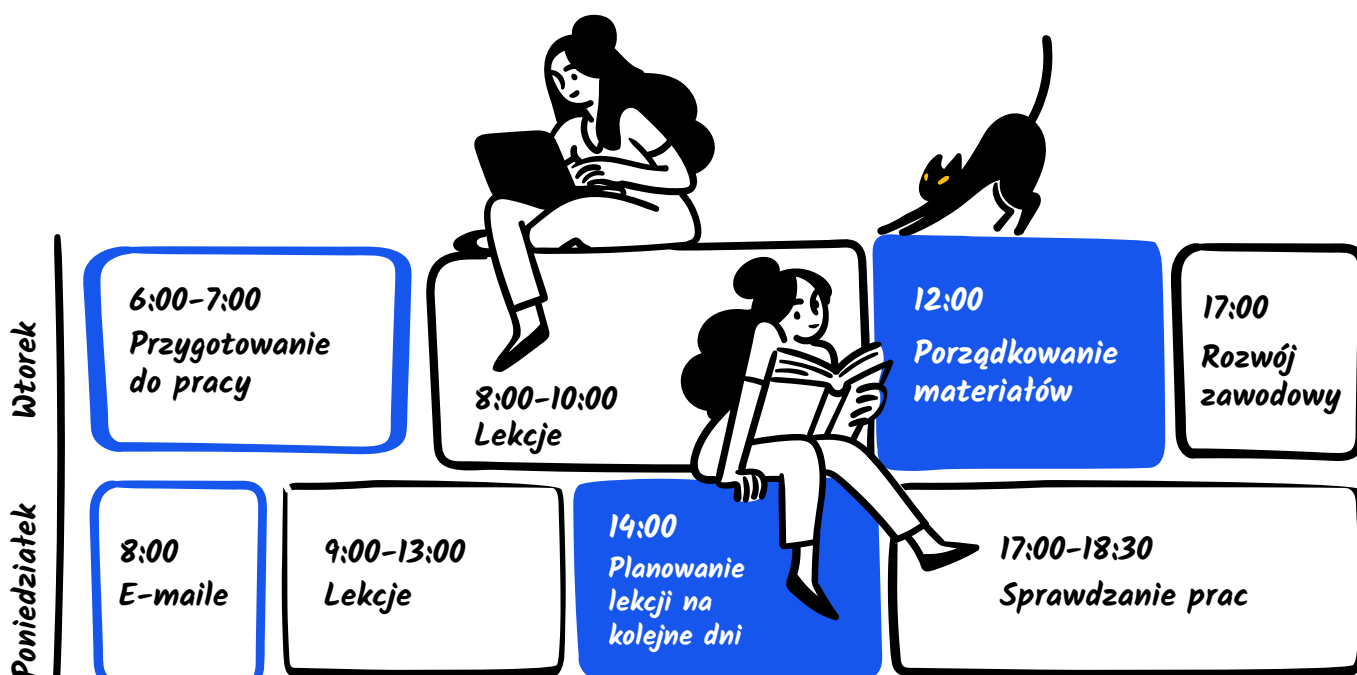
Zastanów się: Czy naprawdę muszę robić to osobiście? Czy mogę to uprościć? Czy można to zautomatyzować lub zredukować?

IV. Niepilne i nieważne (odrzuć)

To działania, które zużywają czas i energię, a nie dają wartości. Czasem są „nagrodą” dla mózgu zmęczonego pracą – ale warto mieć ich świadomość.

Przykłady:

- Bezcelowe przeglądanie Facebooka w produktywnej porze dnia.
- Wielokrotne poprawianie gotowych materiałów tylko po to, by były „idealne”.



- Pogaduchy w pokoju nauczycielskim z braku energii do pracy.

Jak działać?

Ogranicz lub eliminuj. Niektóre z tych działań są przyjemne – możesz zaplanować je jako świadomy odpoczynek (np. wieczorem), ale niech nie pochłaniają Ci czasu, który miałaś/-eś przeznaczyć na coś innego.

Metoda Pomodoro

Kiedy już uda Ci się uzupełnić macierz Eisenhowera, warto wypróbować metodę Pomodoro, szczególnie do zadań ważnych i niepilnych. To prosta, ale niezwykle skuteczna technika, stworzona przez Francesco Cirillo. Polega na pracy w krótkich, intensywnych interwałach, zwanych „pomodoro” (od kształtu minutnika kuchennego w kształcie pomidora).



Gettyimage/JD and Kyle Shoot Stock

Jak to działa w praktyce?

Wybierz jedno konkretne zadanie, nad którym chcesz pracować (np. zaplanowanie scenariusza lekcji X, sprawdzenie 10 prac, stworzenie testu). Ustaw minutnik na 25 minut, przez ten czas pracuj w pełnym skupieniu, nie rozpraszając się. Absolutnie żadnych rozpraszaczy! Gdy minutnik zadzwoni, zrób 5-minutową przerwę. Wstań, rozciągnij się, napij wody, spójrz przez okno – oderwij się od biurka. Powtarzaj cykl. Po 4 pomodoro (czyli 4 x 25 minut pracy + 4 x 5 minut przerwy) zrób dłuższą przerwę (15–30 minut).

Dlaczego to działa? Dzieli duże zadania na mniejsze, mniej przerażające części. Tworzy poczucie pilności dzięki krótkim interwałom i zapewnia regularną regenerację, co zapobiega wypaleniu i utrzymuje wysoki poziom koncentracji. Jest idealna do zadań wymagających głębokiego skupienia, które często odkładamy.

Blokowanie Czasu

Metodą wspierającą Pomodoro lub zupełnie osobną techniką może być blokowanie czasu. Wyobraź sobie swój harmonogram dnia jako kalendarz z klocków LEGO. Zamiast mieć długą listę zadań, przydzielasz

konkretnym czynnościom stałe, z góry określone bloki czasowe w swoim kalendarzu. To oznacza, że na dany blok czasu masz zaplanowaną tylko jedną, konkretną aktywność.

Chroni Twój czas przed nieplanowanymi rozpraszaczami.

Jak to działa w praktyce?

Zdefiniuj stałe bloki, np. lekcje, dyżury, spotkania – to są Twoje nienegocjowalne bloki. Następnie zaplanuj bloki na powtarzalne zadania, na przykład:

- Blok „Przygotowanie lekcji”, np. każdego dnia od 15:00 do 16:30. W tym czasie zajmujesz się wyłącznie planowaniem lekcji na kolejne dni.
- Blok „Sprawdzanie prac”, np. poniedziałki i czwartki od 17:00 do 18:30. To czas na ocenianie.
- Blok „E-maile i dokumentacja”, np. codziennie od 7:30 do 8:00 rano i od 16:30 do 17:00 po południu. Odpowiadasz na e-maile i uzupełniasz dokumentację tylko w tych blokach.
- Blok „Rozwój zawodowy”, np. wtorki od 18:00 do 19:00. Czas na kursy on-line, czytanie artykułów.

Między stałymi i zaplanowanymi blokami możesz elastycznie wstawiać inne, bieżące zadania. Dlaczego to działa? Blokowanie czasu zmusza Cię do realistycznej oceny czasu potrzebnego na zadania i chroni Twój czas przed nieplanowanymi rozpraszaczami. Traktujesz te bloki jak „umówione spotkania” z samą/-ym sobą.

Zarządzanie Sobą w Czasie

Wszystkie opisane wyżej techniki są niezwykle pomocne w efektywnym wykorzystaniu czasu, jednak nie zadziałają, jeśli zabraknie Ci motywacji, dyscypliny czy zdolności do radzenia sobie ze stresem. Przyjrzyjmy się zatem, które aspekty psychologiczne i emocjonalne mogą utrudniać zarządzanie sobą w czasie, a które pomagać.

Prokrastynacja

Każdy z nas to zna – to uczucie, gdy ważna sprawa (np. sprawdzanie wypracowań z trudnej klasy, przygotowanie ambitnej lekcji) wisi nad głową, ale zamiast się nią zająć, znajdujesz tysiąc innych, mniej ważnych czynności.

Kluczem jest zrozumienie przyczyny tego stanu rzeczy. Często odkładamy na później, bo zadanie jest:

- zbyt duże – przytłacza nas jego skala (np. „sprawdzić 30 wypracowań”). W tym wypadku pomoże podzielenie zadania na mniejsze kawałki (np. „sprawdzić 5 wypracowań”),
- nieprzyjemne – nie lubimy tego robić (np. trudna rozmowa z rodzicem),
- niejasne – nie wiemy, od czego zacząć; tutaj przydatne będzie rozpisanie pierwszego kroku,
- brak natychmiastowej nagrody – efekt pracy będzie widoczny dopiero za jakiś czas.

Na szczęście z prokrastynacją można wygrać. Strategie, które Ci w tym pomogą, to:

- Zasada „Zjedz tę Żabę” – wykonaj najtrudniejsze i najważniejsze zadanie dnia jako pierwsze. Zrobienie tego rano daje ogromne poczucie ulgi i sukcesu.
- Zasada 2 minut – jeśli zadanie zajmie mniej niż 2 minuty, zrób to od razu, nie odkładaj.
- Zaczynaj od najmniejszego kroku, np. „Zacznę od otwarcia pliku/ napisania wiadomości do rodziców z propozycjami spotkań”). Często samo rozpoczęcie jest najtrudniejsze.
- Małe nagrody – po wykonaniu trudnego zadania pozwól sobie na małą nagrodę (np. krótka przerwa na ulubioną herbatę, odcinek serialu).
- Wizualizacja drogi do sukcesu – wyobraź sobie, jak przechodzisz przez najważniejsze kroki aż do osiągnięcia celu. Wyobraź sobie, jakie uczucie ulgi i satysfakcji towarzyszy zakończeniu zadania.

Budowanie dobrych nawyków

Nawyk to działanie, które wykonujesz automatycznie, bez wysiłku decyzyjnego. To najpotężniejsze narzędzie zmiany stylu pracy – bo działa „na autopilocie”.

Każdy nawyk tworzy pętlą:

- bodziec (np. „skończyłam/-em lekcję”),
- zachowanie (np. „robię 5 minut porządkowania biurka i dziennika”),
- nagroda (np. „poczucie kontroli, czysty pulpit, mniej stresu”).

Co pomaga budować nowe nawyki:

- Zaczynaj od małych kroków.
- Powtarzaj konsekwentnie.
- Połącz nowy nawyk z już istniejącym (np. „Po wypiciu kawy od razu siadam do planowania lekcji na 15 minut”).

Nawyk to coś, co robisz nawet wtedy, gdy nie masz siły ani motywacji. Jeden dobrze osadzony nawyk może zmienić więcej niż dziesięć narzędzi.

Podsumowanie

W tym e-booku znalazły się sprawdzone metody, ćwiczenia i narzędzia, które mogą pomóc Ci uporządkować codzienność, ustalić granice, lepiej planować i dbać o siebie. Nie musisz wdrażać wszystkiego naraz – wybierz jedną rzecz, którą zaczniesz dziś. To może być nawyk kończenia dnia pracy, pierwsza próba pracy z Zegarem Aktywności, a może blok czasowy tylko dla Ciebie. Największą zmianę przynoszą proste działania wykonywane regularnie. To nie perfekcyjny kalendarz czy idealny system decyduje o skuteczności, ale Twoja konsekwencja, życzliwość wobec siebie i gotowość do testowania i uczenia się na bieżąco.

Pamiętaj: zasługujesz na to, by pracować z poczuciem sensu – ale też z poczuciem równowagi między życiem szkolnym a prywatnym.



Dr Klara Królewski-Detsi

Adiunka w Katedrze Psychologii Różnic Indywidualnych, Diagnostyki i Psychometrii na Wydziale Psychologii Uniwersytetu SWPS. Prowadzi zajęcia z zakresu psychologii rozwoju, psychologicznych podstaw edukacji oraz autorskie kursy dotyczące najczęściej występujących zaburzeń i problemów psychicznych u dzieci w wieku szkolnym. Współtwórczyni i badaczka w Projekcie TUSER, którego celem jest opracowanie i wdrażanie opartych na dowodach naukowych kreatywnych treningów umiejętności społecznych. Psycholożka dziecięca z doświadczeniem w pracy jako psycholog szkolny w placówkach edukacyjnych na różnych poziomach nauczania. Nauczyciel mianowany. Specjalizuje się w pracy z dziećmi, młodzieżą oraz ich rodzinami. Ukończyła liczne kursy z zakresu diagnostyki i terapii dzieci i młodzieży. Certyfikowana terapeutka Treningu Umiejętności Społecznych (TUS), prowadząca zajęcia dla dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

DODATEK

Narzędzia i aplikacje wspierające zarządzanie sobą w czasie

1. Planowanie i organizacja zadań

Kalendarz Google

Darmowa aplikacja, którą możesz używać zarówno w swoim telefonie, jak i na komputerze.

Sprawdza się do: planowania dnia, tygodnia, spotkań, zadań powtarzalnych.

Najważniejsze funkcje:

- Możesz tworzyć osobne kalendarze (np. lekcyjny, osobisty, klasowy).
- Ustawisz przypomnienia, np. „Rada pedagogiczna za 2 dni”.
- Udostępnisz kalendarz współpracownikom lub rodzicom (np. terminy konsultacji).

Todoist

Prosta i intuicyjna aplikacja do tworzenia list zadań, oznaczania priorytetów, ustawiania przypomnień.

Sprawdza się do: zarządzania codziennymi zadaniami, tworzenia list to-do, ustalania priorytetów i śledzenia postępów.

Najważniejsze funkcje:

- Tworzysz projekty tematyczne (np. „klasa 6A”, „materiały na radę”, „życie prywatne”).
- Możesz ustalać daty i godziny wykonania zadania oraz ustawić powtarzalność.
- System etykiet i kolorów pomaga szybko zorientować się, co jest najważniejsze.
- Wbudowany system priorytetów (P1–P4) pozwala szybko określić, czym zająć się najpierw.
- Możesz dzielić zadania i projekty z innymi (np. współpraca przy wydarzeniu klasowym).

Any.do

Bezpłatna i bardzo intuicyjna aplikacja do planowania zadań i organizacji dnia, dostępna na telefon, komputer, tablet, a także wybrane modele smartwatchy. Sprawdza się do: tworzenia list zadań, planowania dnia, ustawiania przypomnień i organizowania zadań według kategorii i priorytetów.

Najważniejsze funkcje:

- Dodajesz zadania z podziałem na kategorie i przypisujesz je do konkretnych dni.
- Ustawiasz przypomnienia i alarmy dla ważnych wydarzeń i zadań.
- Możesz dodawać notatki i oznaczać priorytety.
- Wspomagana przez sztuczną inteligencję, która pomaga automatycznie rozpoznawać i uzupełniać wpisy (np. „Zebranie jutro o 17:00” automatycznie trafi do kalendarza).
- Synchronizacja między urządzeniami oraz integracja z kalendarzem i inteligentnymi zegarkami.

2. Koncentracja uwagi i budowanie nawyków

Focus Keeper

Prosta aplikacja do pracy w technice Pomodoro – 25 minut skupienia i 5 minut przerwy.

Sprawdza się do: zadań wymagających koncentracji, takich jak sprawdzanie prac, planowanie lekcji czy uzupełnianie dokumentów.

Najważniejsze funkcje:

- Łatwa i intuicyjna obsługa – ustawiasz cykle pracy jednym kliknięciem.
- Wizualny postęp w pracy – widzisz, ile cykli już wykonałeś/-eś.
- Motywuje do dokończenia rozpoczętego zadania dzięki odliczaniu i krótkim przerwom.

Forest

Kreatywna aplikacja do budowania nawyku skupienia bez korzystania z telefonu.

Sprawdza się do: zadań, przy których łatwo się rozpraszaś – np. przygotowywania materiałów, pracy kreatywnej, czytania.

Najważniejsze funkcje:

- Gdy pracujesz w skupieniu, rośnie Twoje wirtualne drzewko.
- Jeśli przerwiesz pracę i wyjdiesz z aplikacji – drzewko więdnie.
- Za regularne sesje możesz wspierać realne nasadzenia drzew na świecie.

Toggl Track

Aplikacja do śledzenia, ile czasu faktycznie zajmują Ci różne zadania. Możesz ją zastosować zamiast Zegara Aktywności.

Sprawdza się do: analizy swojej pracy, planowania czasu i eliminowania tzw. złodziei czasu.

Najważniejsze funkcje:

- Rejestruje czas spędzony na poszczególnych działaniach (np. „sprawdzanie klasówek”, „odpowiadanie na wiadomości rodziców”).
- Pomaga zobaczyć, które zadania pochłaniają najwięcej czasu.
- Ułatwia lepsze szacowanie, ile czasu potrzebujesz na konkretne obowiązki.

