

# ROLUL FEEDBACKULUI ÎN ASIGURAREA PROGRESULUI ȘI PERFORMANȚEI

*Tatiana Verdeș, conf. univ., dr.,  
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău*

## THE ROLE OF FEEDBACK IN ENSURING PROGRESS AND PERFORMANCE

*Tatiana Verdeș, PhD., assoc. prof.,  
„Ion Creanga” State Pedagogical University of Chisinau,  
ORCID:0000-0001-5710-4845  
verdes.tatiana@upsc.md*

**CZU: 37.01**

**DOI: 10.46727/c.v2.24-25-03-2023.p433-440**

**Abstract.** Numerous studies show how relevant and important feedback (response to action) is in the learning process; appreciation, validation, support, being necessities of the human relationship, whether it concerns personal or professional life. This article proposes to use the culture of effective feedback as a desideratum for the progress and performance of the trainees, proposing a didactic tool for obtaining feedback. The study demonstrates the necessity and effectiveness of feedback, thus offering the possibility to contribute to maintaining and improving relationships between educational actors, validating the feeling of being valued, but also pointing out shortcomings in order to improve them, in order to ensure continuous performance and development.

**Keywords:** feedback, feedback sheet, performance.

Prezentul articol, rezultat al cercetării din cadrul proiectului *Inovarea sistemului național de evaluare a rezultatelor școlare din perspectiva paradigmei competențelor* cu cifrul 20.80009.0807.32, examinează rolul feedbackului în educație și propune prezentarea unor *instrumente de feedback*, dar și recomandări în vederea eficientizării procesului de evaluare.

### **Abordare conceptuală**

Pornind de la accepția că evaluarea are scopul major de a oferi date necesare care să permită luarea celor mai bune decizii educaționale, dar și de la rolul de a măsura și a aprecia, în funcție de obiective, eficiența procesului de predare-învățare/instruire-evaluare, raportată la îndeplinirea funcțiilor ei, la cerințele economice și culturale ale societății contemporane, constatăm că feedbackul este o componentă importantă, esențială nu doar în procesul de evaluare, ci și în cel de instruire și de dezvoltare a abilităților, întrucât oferă o perspectivă asupra a ceea ce se face bine și ce ar putea fi îmbunătățit.

În formarea adulților, feedbackul este un factor important în asigurarea progresului și performanței individuale și de grup, prin oferirea de informații utile și relevante, care pot servi temei în traseul de îmbunătățire a abilităților și de motivare a succesului, dar și de creștere a stimei de sine a cursantului.

Studiul realizat propune valorificarea culturii feedbackului eficient ca factor al progresului și performanței formabililor/beneficiarilor, propunând spre implementare un instrumentar didactic care ar facilita și eficientiza procesul de feedback. Demonstrarea necesității și eficienței feedbackului, prin oferirea posibilității de a contribui la păstrarea și îmbunătățirea relațiilor

între actorii educaționali, validarea sentimentul de a fi valoros, dar și semnalarea neajunsurilor pentru a le putea lichida, în vederea asigurării performanței și dezvoltării continue.

Scopul feedbackului este sugerat și de originea cuvântului, provenit din limba engleză, format din două cuvinte: „feed” (hrăni, alimenta) și „back” (înapoi); valorificând furnizarea informației cuiva cu privire la performanța sa, el ar permite persoanei să-și îmbunătățească comportamentul. Termenul de „feedback” a fost folosit pentru prima dată în domeniul ingineriei electronice, în anii 1920, pentru a descrie procesul prin care o parte din ieșirea unui sistem este utilizată pentru a modifica intrarea sa. În timp, termenul a fost utilizat în mai multe domenii, inclusiv în educație și afaceri, unde este folosit pentru a descrie procesul de furnizare și primire a informației cu privire la performanța sau comportamentul unei persoane. [Apud: NICOL, D. J.; MACFARLANE-DICK, D., 2006]

Dicționarul explicativ al limbii române definește noțiunea de *feedback* ca „retroacțiune care se manifestă la nivelul a diferite sisteme (biologice, tehnice etc.) în scopul menținerii stabilității și echilibrului lor față de influențe exterioare; retroacțiune inversă, conexiune inversă, cauzalitate inelară, lanț causal închis” [DEX online].

Prin urmare, feedbackul este un proces interactiv, care oferă informații cu scopul de a influența comportamente sau performanțe și poate fi oferit în varii contexte.

În funcție de perspectiva din care este abordată, definiția feedbackul variază:

- în **literatura educațională** – feedbackul este un proces prin care se oferă informații despre performanța elevului/studentului/cursantului, astfel încât acesta să poate identifica punctele forte și slabe, pentru a lua măsurile necesare în vederea îmbunătățirii performanței;

- în **contextul afacerilor** – feedbackul este definit ca fiind un proces prin care se oferă informații despre performanța angajaților, astfel încât aceștia să poată identifica modul în care își îndeplinesc obligațiile, sarcinile și să poată lua măsuri pentru a-și îmbunătăți performanța, dar și a contribui la succesul organizației;

- în **literatura psihologică** – feedbackul este acel proces prin care se oferă informații cu privire la comportamentul și performanța unei persoane, astfel încât aceasta să poată identifica modul în care își îndeplinește obiectivele și să poată lua măsuri pentru a-și îmbunătăți viața și a-și atinge obiectivele;

- toate având în comun procesul care oferă informații necesare schimbării, progresului, eficienței, succesului [BALZER, WK, DOHERTY; ME ȘI O’CONNOR, R., JR, 1982].

În literatura de specialitate sunt prezentate mai multe tipuri de feedback, care pot fi oferite în funcție de scop și context. Unele dintre cele mai comune tipuri de feedback includ:

- **Feedbackul evaluativ** se concentrează pe evaluarea performanței sau comportamentului unei persoane și poate fi utilizat pentru a indica nivelul de performanță. Acest tip de feedback este utilizat în procesul de evaluare a performanței și poate fi oferit sub formă de note, calificative sau evaluări. Este important ca feedbackul evaluativ să fie specific, măsurabil și să se bazeze pe criterii clare de evaluare.

- **Feedbackul prescriptiv** (numit și corectiv) se concentrează pe îmbunătățirea performanței sau comportamentului unei persoane și oferă sugestii pentru îmbunătățirea performanței sau soluții pentru a îmbunătăți comportamentul acestuia. Acest tip de feedback poate fi oferit sub formă de instrucțiuni sau recomandări și este important să fie specific și orientat spre acțiune.

- **Feedbackul descriptiv** se concentrează pe faptele observabile, comportamentele sau acțiunile unei persoane și descrie modul în care acestea au afectat o situație, oferindu-se sub formă de descrieri și exemple specifice. Feedbackul descriptiv poate fi utilizat pentru prezentarea unei viziuni obiective asupra comportamentului unei persoane, ajutarea la dezvoltarea unei

înțelegeri comune a situației, a impactului acestuia și poate servi ca bază importantă pentru feedbackul ulterior prescriptiv sau evaluativ.

În general, feedbackul descriptiv este foarte important în procesul de învățare, întrucât oferă acele informații clare și specifice despre comportament sau performanță și poate spori motivația și încrederea persoanei în sine, fapt pentru care îl recomandăm în formările profesionale.

Feedbackul trebuie să fie clar, specific, relevant și constructiv, astfel încât să permită oamenilor să înțeleagă unde sunt și ce trebuie să îmbunătățească, oferindu-li-se timp pentru ajustări și experiențe revizuite contextual.

În funcție de abordare, aspecte accentuate, feedbackul poate fi:

- **pozitiv** – oferit sub formă de laude, complimente sau aprecieri și valorifică aspectele pozitive ale comportamentului sau performanței unei persoane și este utilizat pentru încurajare, motivare;
- **negativ** – oferit sub formă de critici sau sugestii de îmbunătățire, se concentrează pe aspectele negative ale comportamentului sau performanței, utilizat pentru a indica unde trebuie de îmbunătățit performanța.

Bineînțeles, în alegerea unui sau altui timp de feedback este important să se ia în considerare scopul feedbackului oferit și să se potrivească situației și persoanei în cauză. Prin urmare, rolul evaluatorului/observatorului este de a preciza ce se dorește, natura deciziilor care urmează să fie adoptate, tipurile de informații ce trebuie furnizate, utilizarea unor proceduri în concordanță cu scopurile vizate.

Credem important a face trimitere și la modurile posibile de feedback precum:

- **verbal** (comunicare directă, prin intermediul cuvintelor / face-to-face, la telefon, conferință video etc.);
- **scris** (scrierea unor observații, sugestii sau comentarii pentru a fi citite de către persoana care primește feedbackul; poate fi dat prin intermediul e-mailului, mesajelor de text, note scrise etc.). Avantajul feedbackul scris este că poate fi consultat ulterior, pentru a se monitoriza progresul;
- **nonverbal** (prin mijloace nonverbale, limbajul corpului, expresii faciale or tonul vocii). Deși este mai dificil de interpretat, poate oferi informații instantanee utile despre cum este percepută persoana care primește feedbackul.

Indiferent de modul în care e dat feedbackul, acesta trebuie să fie clar, specific, constructiv și să ajute la performanță și să faciliteze procesul de autoobservare.

Prin urmare, feedbackul este un proces complex ce presupune *pregătire, observare și feedbackul propriu-zis* și include următoarele etape:

- **stabilirea scopului feedbackului:** la această etapă se identifică necesitatea sau nevoia de a îmbunătăți performanța, de a corecta erori sau de a încuraja anumite comportamente, a crește motivația sau a îmbunătăți relații; scopul feedbackului corelează cu necesitățile beneficiarului și stabilește așteptările acestuia, creând astfel acel cadru pozitiv pentru primirea feedbackului, dar și posibilitatea de a oferi un feedback specific și relevant;
- **colectarea informațiilor:** este etapa când se colectează date obiective, prin observare directă, evaluări ale performanței, discuții sau sondaje, necesare pentru a furniza feedbackul;
- **analiza informațiilor:** analiza datelor colectate oferă posibilitatea de a identifica tendințe și modele, puncte forte sau slabe ale performanței etc.;

- **livrarea feedbackului** poate fi realizată fie direct și oral, fie utilizându-se tehnologiile informaționale și comunicaționale (scris și argumentat), important să fie transmis în mod clar, deschis, concis, constructiv și respectuos, care să sprijine persoana să înțeleagă mai bine situația și să găsească soluții pentru îmbunătățirea performanței;
- **discuția și elaborarea unui plan de acțiune** în vederea îmbunătățirii performanței, asigurării progresului, eficientizarea relațiilor interpersonale etc.
- **monitorizarea și urmărirea progresului** este etapa în care se urmărește progresul în urma feedbackului oferit, astfel încât se pot face ajustări și îmbunătățiri.

În continuare, propun câteva instrumente de feedback, aplicate în cadrul activităților prevăzute de programele de formare a adulților în vederea eficientizării performanței profesionale și/sau dezvoltării personale, dar care pot fi adaptate și utilizate în funcție de context și de nevoile beneficiarilor.

### **Instrumente pentru feedback**

#### • **Testele și examenele**

De obicei, recurgem la teste, chestionare Forms etc. când dorim să dăm un feedback evaluativ, întrucât putem evalua nivelul de cunoștințe și abilități ale unei persoane într-un anumit domeniu. Rezultatele cantitative și calitative pot fi utilizate pentru a oferi feedback cu privire la performanța elevului sau studentului.

#### • **Evaluarea performanței**

Este procesul de evaluare a angajaților în cadrul unei organizații, care poate include *fișe de evaluare a obiectivelor, a competențelor, a rezultatelor* etc.

#### • **Observații directe**

Pot fi utilizate pentru a evalua comportamentul și performanța unei persoane în timpul activităților specifice. Observațiile pot fi înregistrate, apoi folosite pentru a oferi feedback cu privire la modul în care persoana își îndeplinește sarcinile. Evaluarea prin observație se concentrează pe comportamentul observabil și este utilă pentru a oferi feedback specific și detaliat în ceea ce privește performanțele persoanei observate.

#### • **Feedbackul 360 de grade**

Acesta este un proces de evaluare în care se colectează feedback de la diferite persoane care au o perspectivă diferită asupra performanței unei persoane. Poate include feedbackul de la superiori, colegi de muncă, subalterni, beneficiarii serviciilor.

#### • **Sesiuni de dezbateri în grup/Forumurile de discuții**

Acestea pot fi folosite pentru a oferi feedback prin discuția cu alți colegi, beneficiari ai feedbackului. Este o abordare ce permite feedbackul reciproc într-un mediu structurat și organizat, unde toate ideile sunt luate în considerație.

#### • **Întrebări deschise și ascultarea activă**

Este foarte important ca atunci când oferim feedback, persoana cu care comunicăm să fie dispusă să asculte și să răspundă la întrebări. Întrebările deschise pot ajuta la obținerea unor răspunsuri mai detaliate și mai utile, în timp ce ascultarea activă poate ajuta la dezvoltarea unei relații de încredere și la creșterea nivelului de angajament.

#### • **Sesiuni de brainstorming**

Fiind o modalitate de a obține feedback creativ de la membrii echipei, brainstormingul este o oportunitate de a genera idei și sugestii care pot îmbunătăți procesele, produsele sau serviciile oferite.

#### • **Coachingul (individual sau de grup)**

Se utilizează pentru a îmbunătăți performanța și dezvoltarea competențelor, incluzând un feedback regulat și constructiv, care să ajute la identificarea punctelor forte, zonelor de

îmbunătățire, precum și la stabilirea obiectivelor specifice, ajutând la elaborarea unui plan de acțiuni pentru îmbunătățirea performanței.

- **Feedbackul online**

Este oferit utilizându-se platformele online, precum sistemele de management al învățării, instrumentele de videoconferință sau e-mail. Feedbackul poate fi înregistrat și arhivat pentru a fi accesibil tuturor.

- **Evaluarea prin autorefecție**

În practica personală se folosesc autorefecția la prima etapă în activitatea de evaluare a progresului personal, fiind valoroasă și utilă pentru a identifica performanța văzută de cursant, abilitățile și punctele forte, dar și slăbiciunile la care se face trimitere în feedback, implicit la rolul lor în procesul de instruire, dezvoltare personală și profesională.

- **Gamification**

În era digitalului nu putem exclude activitățile și sarcinile zilnice care pot fi transformate în jocuri, provocări pentru a motiva angajații și a le îmbunătăți productivitatea.

La alegerea instrumentelor de feedback este important să țineți cont de nevoile specifice ale beneficiarilor, dar și să variați modurile de oferire a feedbackului, de la calificative, la discuții individuale, feedback specific și detaliat etc., astfel încât să se creeze un mediu pozitiv și de încredere.

În vederea valorificării unui feedback eficient și a unei asigurări a progresului și performanței cadrelor didactice și manageriale, s-a propus participarea la experimentul *Evaluarea rolului feedbackului în asigurarea progresului și performanței* cursanților programelor de formare continuă din cadrul Centrului de Formare Continuă și Leadership, UPSC, care au avut ore cu subsemnata în perioada 1-23 martie 2023. Astfel, au acceptat provocarea 154 de formabili (cadre didactice și manageriale) din Republica Moldova, implicați în programele *Formarea de formatori, Management educațional și Evaluarea finalităților de studii/rezultatelor învățării în învățământului general/profesional tehnic*.

Pe parcursul experimentului s-au identificat mai multe puncte forte și slabe, oportunități și riscuri ale feedbackurilor oferite de participanți, rezultate care au servit drept temei pentru constatările și recomandările acestui demers științific.

**Experimentul:** *Evaluarea rolului feedbackului în asigurarea progresului și performanței*.

**Obiectivul experimentului:** De a investiga modalitatea de oferire a feedbackului de către cadrele didactice și manageriale din R. Moldova pe anumiți indicatori ai calității.

**Procedura:**

*Selectarea eșantionului:* s-a propus implicarea benevolă la experiment tuturor cursanților care au beneficiat de ore cu subsemnata în cadrul Centrului de Formare Continuă și Leadership, UPSC, în perioada 15 februarie - 23 martie 2023; din 232 de formabili au participat la studiu 154 de persoane.

*Parcurgerea tuturor etapelor unui feedback eficient:*

- Anunțarea obiectivelor feedbackului: *Observarea Comunicării; Observarea lecției de Evaluare*.
- Colectarea informațiilor: s-a realizat utilizându-se conceptul fișelor de observare din „Manualul de observare pentru formatori” [ROLF GOLLOB; WILTRUD WEIDINGER, Dezvoltarea profesională prin vizite la clasă. *Manual de observare pentru formatori, 2020*]; *fișele au inclus informații necesare pentru oferirea feedbackului*.
- Analiza informațiilor, datelor colectate ne-a oferit posibilitatea de a identifica tendințele feedbackului educațional, punctele forte și slabe pe indicatorul evaluat.



- Livrarea feedbackului a fost realizată direct/sincron și oral, în cadrul activităților de formare, în care s-a discutat atât procesul, cât și produsul de feedback.
- Discuția din cadrul activității a motivat elaborarea individuală și independentă a planului de acțiuni în vederea eficientizării procesului de observare, dar și asigurare a progresului profesional, prin dezvoltare competențelor de observare eficientă și feedback constructiv.
- Etapa de monitorizarea și urmărire a feedbackului a rămas la discreția participanților, propunându-se un set de instrumente care ar facilita acest proces complex. [ROLF GOLLOB; WILTRUD WEIDINGER, *Dezvoltarea profesională prin vizite la clasă. Manual de observare pentru formatori*, 2020, p.15-18].

Credem că este relevant să menționăm, totuși, că monitorizarea și interacțiunea formabililor cu sarcina de observare, precum și de oferire a feedbackului, prezentarea rezultatelor care sunt produse în mod cumulativ generează feedback intern la diverse niveluri (de exemplu: cognitiv, motivațional, comportamental). Important e de observat că feedbackul educațional derivă din comparația între actualul progres în raport cu obiectivele dorite. Tocmai aceste comparații sunt cele care îl ajută pe profesor, cadru de conducere, student la practică ori chiar elev (beneficiarul feedbackului) să determine dacă modalitățile implementate de observare și feedback generează un rezultat pozitiv, benefic, progresiv sau e nevoie de o revizuire a tacticilor, strategiilor, instrumentelor implementate.

Bineînțeles, interpretarea și/sau acceptarea feedbackului poate fi influențată și de statutul observatorului: expert, coleg, student, părinte etc. De obicei, modelul feedbackului extern este perceput drept a fi mai relevant și mai ușor acceptat, dar menționăm importantă și deschiderea profesorului observat de a primi feedbackul. Întregul proces de feedback trebuie să motiveze beneficiarii săi prin recunoașterea realizărilor și acordării de suport; obținerea de date pentru luarea unor decizii și crearea contextelor pentru demersul de mai apoi al procesului educațional; diagnosticarea nevoilor individuale în vederea acordării feedbackului, astfel încât să fie conștientizate performanțele obținute în raport cu standardele de calitate.

În urma analizelor fișelor de observare s-a constatat:

**Observarea lecției de evaluare** /18, 22 martie 2023 / Google Forms /Conform listei – 39 cursanți, participanți voluntari – 11.

**Scopul** activității de observare: focusarea atenției pe acțiuni concrete//exemple.

(Cine? Ce? Când? Cum? Unde?)

**Indicatori:** descrierea acțiunilor elevilor/studentilor la ora de evaluare; descrierea inputului/contribuției profesorului; descrierea alocării timpului/ritmului; descrierea atmosferei în sala de clasă; aspecte pe care vreau să le abordez în timpul discuției de feedback; comentarii, experiențe.

**Constatări 1:**

- formulări generale: *atmosferă pozitivă; atenție maximă; studenți cointeresați; elevii au fost interesați de activități; profesorul a dat dovadă de creativitate; improvizare; tact pedagogic; ținută etc.;*
- puține detalii, exemple, date concrete; *pozitiv; atmosferă confortabilă și prietenoasă; implicarea tuturor în funcție de posibilități; repartizarea instrucțiunilor de lucru; DEMO; monitorizarea;*
- interpretări subiective: *foarte clar; toți participanții au fost receptivi, e corect în comportament;*
- din discuțiile de după observare, participanții-observatori, vizualizând răspunsul colegilor, au remarcat cuvântul-cheie DESCRIERE și necesitatea abordării pozitive, fără a face trimitere la persoană, ci doar la acțiuni.

### **Observarea Comunicării**

**Scopul** activității de observare: focusarea atenției pe comunicarea verbală și nonverbală între profesor și cursant (*Cine? Ce? Când? Cum? Unde?*).

#### **Două grupuri:**

primul grup - 10 martie 2023 - 28 participanți/ activitate cu prezență fizică /observatori diferiți/profesorii diferiți;

grupul al doilea - 23 martie 2023 - 125 participanți/ activitate online/ observatori diferiți/ același profesor (subsemnata).

**Indicatori:** profesorul vorbește clar; profesorul formulează cu precizie sarcinile; profesorul are răspunsuri ale elevilor/studentilor/formabililor confirmate sau corectate de alți participanți; profesorul evită să fie ecoul elevilor/studentilor/formabililor (evită repetarea identică a răspunsurilor); profesorul sprijină instrucțiunile date cu gesturi adecvate, fără ambiguități; așteptările profesorului sunt în concordanță cu propriile acțiuni; profesorul folosește în clasă și anumite semne convenite, în loc de cuvinte; elevii/studentii/formabilii cunosc semnele nonverbale și răspund în consecință; profesorul păstrează contactul vizual.

#### **Constatări 2:**

- predilecție pentru răspunsuri scurte: *da; nu; nu am observat etc.*
- puține detalii, exemple, date concrete; *da, clar și explicit; profesorul explică clar, utilizând gesturile etc.;*
- Cultura feedbackului eficient este esențială pentru procesul de instruire.

#### **Concluzii finale**

În concluzie, la demersul de mai sus, în vederea motivării personale și asigurării calității și performanței profesionale, **feedbackul eficient trebuie:**

- **să fie specific și direcționat** către un anumit comportament sau acțiune, cu trimitere la exemple concrete care susțin observațiile, astfel încât beneficiarul feedbackului să înțeleagă exact ce ar trebui să facă diferit;
- **să evidențieze impactul comportamentului sau acțiunilor** asupra celor din jur și asupra performanței în general, astfel valorificându-se importanța schimbării comportamentului;
- **să fie orientat către o acțiune constructivă și orientată către soluție**, fapt ce încurajează formabilul să ia măsuri imediate pentru a îmbunătăți performanțele;
- **să fie oferit sprijinitor și prietenos**, (dacă e cazul) **constant și continuu**, astfel încât formatorul/beneficiarul să poată vedea feedbackul ca o oportunitate de creștere și dezvoltare, fiind urmărită evoluția și conștientizându-se schimbările pe termen lung;
- **să fie oferit în timp util și rezonabil**, imediat după evenimentul care necesită feedback, creând un cadru pentru ajustări imediate;
- **să fie pozitiv și/sau deschis spre dialog**, o conversație și nu o evaluare unidirecțională.

Cultura feedbackului eficient este esențială pentru procesul de instruire și ajută beneficiarii feedbackului să-și atingă mai ușor și mai rapid obiectivele de instruire, să-și îmbunătățească rezultatele și să exceleze personal și profesional.

### BIBLIOGRAFIE

1. BALZER, WK, DOHERTY; ME ȘI O'CONNOR, R., JR. *Efectele feedback-ului cognitiv asupra performanței*. În: *Buletinul psihologic*, nr.106 (3), 1989. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.106.3.410> Disponibil:[https://blogs.deakin.edu.au/innovation-in-psychology/wp-content/uploads/sites/24/2013/11/Nichol\\_2006.pdf](https://blogs.deakin.edu.au/innovation-in-psychology/wp-content/uploads/sites/24/2013/11/Nichol_2006.pdf) (nivelurile feedbackului) (vizitat 15.01.2020). Disponibil: [https://mecc.gov.md/sites/default/files/ro\\_hb\\_formatori\\_web.pdf](https://mecc.gov.md/sites/default/files/ro_hb_formatori_web.pdf) (vizitat 10.02.2022).
2. NICOL, D. J.; MACFARLANE-DICK, D. *Formative assessment and self-regulated learning: A model and seven principles of good feedback practice*. *Studies in Higher Education*, 31(2), 2006, pp. 199-218.
3. ROLF GOLLOB; WILTRUD WEIDINGER, *Dezvoltarea profesională prin vizite la clasă. Manual de observare pentru formatori (Observarea lecțiilor și feedbackul de calitate)*. Zurich: Universitatea Pedagogică din Zurich, 2022. 36 p.