

Володимир Булгаков, Анатолій Шостак

**ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ
У ДОСЛІДНИЦЬКОМУ УНІВЕРСИТЕТІ НА ШЛЯХУ
ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

На шляху до інтеграції у європейський простір освіти надзвичайно важливим є вирішення проблеми оцінки діяльності науково-педагогічних працівників та структурних підрозділів університету. Ця проблема постійно перебуває у полі зору керівництва НУБіПУ. Каменем спотикання у вирішенні цієї проблеми був пошук простої і доступної методика, що дозволила б формалізувати гуманітарну природу науково-педагогічної діяльності, яка важко піддається формалізації. Методика визначення рейтингу суб'єктів такої діяльності на принципово новій основі розроблена й впроваджена у НУБіПУ та його відокремлених структурних підрозділах. У статті розглядаються й інші аспекти керування якістю освіти, зокрема, роль рейтингу в гармонізації державних стандартів освіти з міжнародними вимогами.

Ключові слова: методика, рейтингове оцінювання, навчальне навантаження, наукове дослідження, впровадження, суб'єкт оцінювання, об'єкт оцінювання, структурний підрозділ, державні стандарти освіти, міжнародні стандарти, гармонізація.

Види діяльності й критерії ефективності викладацької праці. Креативна природа навчально-виховної й наукової діяльності, як уже було сказано, важко піддається формалізації. Розроблена методика дає можливість якісні критерії такої діяльності представити за допомогою кількісних показників (коефіцієнтів). Відомо, що методика оцінки навчально-виховного процесу зводилась, останнім часом, до рівня пошуку **якісних** критеріїв. Пошук **кількісних** критеріїв оцінки різних аспектів науково-навчально-виховного процесу, які подають об'єктивну інформацію про сильні й слабкі грані діяльності ВНЗ, – необхідна передумова вдосконалювання його роботи. Саме тому, спробуємо крізь призму якісних показників побачити, вивести деякі кількісні показники (критерії). Інакше кажучи, формалізувати гуманітарну діяльність із метою об'єктивної оцінки ефективності роботи ВНЗ, його підрозділів і окремих науково-педагогічних працівників(НПП).

Відповідно до положення «Про планування та облік навантаження науково-педагогічних працівників НУБіПУ», яке щорічно змінюється (у залежності від складності завдань, які стоять перед колективом) і затверджується ректором, бюджетна частина посадового окладу

складається з 5-ти видів робіт: навчальної; науково-інноваційної; інвестиційно-впроваджувальної; науково-методичної; культурно-виховної. Зазначене положення складене відповідно до законів України «Про вищу освіту» і наказу Міністерства освіти і науки України № 450 від 7.08.2002 р. «Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників ВНЗ». Те ж саме й в індивідуальному плані викладача, за яким він звітує наприкінці року. Річний бюджет часу для науково-педагогічного працівника (НПП) становить 1548 годин (258 шестигодинних робочих днів). Розроблена в НУБіПУ методика визначення рейтингу суб'єктів діяльності дозволяє оцінити якість навчально-виховного процесу за допомогою кількісних показників (критеріїв). І не тільки оцінити, але й оптимізувати його організацію, поліпшити керування, підсилити мотивацію до праці, привчити до ретельного обліку власноруч виконаної роботи, спонукати до самоаналізу і самокорекції, іншими словами, розкрити приховані внутрішні резерви особистості і колективу [1].

Далеко не завжди якість діяльності структурних підрозділів і окремих співробітників вдається формалізувати. Що стосується НПП, то запропоновані для рейтингу критерії оцінки його діяльності базуються на вищезгаданому «Положенні» і узгоджені зі Статутом НУБіПУ й посадовими інструкціями. Слід зазначити, що головним недоліком всіх відомих методик (автори ретельно відслідковували, як вирішуються питання оцінювання науково-педагогічної діяльності у провідних вітчизняних та зарубіжних університетах) є те, що розробники, прагнучи до об'єктивності і максимального врахування різноманітних факторів, створюють надто громіздкі і незручні методики, обтяжені великою кількістю анкет, формул, таблиць, додатків, рейтинг-листів та іншою супроводжуючою документацією. Це завжди викликає внутрішній протест і несприйняття у безпосередніх виконавців: *оцінити роботу за такими методиками складніше, ніж виконати саму роботу. Такі методики вже не обслуговують основну діяльність з метою її оптимізації, а самі являються окремим видом діяльності. Але тоді виникає питання: кому і навіщо вони потрібні?* Окрім того, наша методика має одну унікальну привабливу властивість: у нас кожен виконавець сам підраховує свої здобутки і сам подає в електронну базу кафедри. А що ж рейтингова комісія? А рейтинговій комісії залишається перевірити достовірність поданих первинних документів, проконтролювати, щоб процедура відбувалася згідно з «Положенням про застосування рейтингової системи» і скласти відповідний звіт [2].

Коротко зупинимось на цілях і завданнях. Метою рейтингового аналізу у НУБіПУ є стимулювання зростання кваліфікації, професіоналізму, продуктивності педагогічної і наукової роботи, розвиток

творчої ініціативи науково-педагогічних працівників (НПП) шляхом диференціації оплати їх праці та морального стимулювання. Ми ввійшли у число 14-ти найкращих університетів України, маючи визнання провідних університетів світу, отримавши широкі права і повноваження, але взявши при цьому на себе надзвичайно складні обов'язки і **якісно** нові критерії діяльності, за якими надається, – а у подальшому підтверджується, – статус дослідницького (згідно з Постановою КабМінУ № 163 від 17.02.2010 р. «Про затвердження Положення про дослідницький університет»). А це 28 критеріїв, на яких ми, за браком місця, зупинятись не будемо, але зазначимо, що мова йде про критерії діяльності міжнародного рівня. Наш університет – це сучасний, реально діючий технопарк, куди ввійшли 22 юридичні особи з систем освіти, науки та виробництва. Створена нами університетська модель відповідає міжнародному рівню. І діюча в НУБіПУ рейтингова система є потужним **інструментом**, органічною складовою у вирішенні поставлених завдань, її концепція і зміст підпорядковані саме цій стратегії. Таким чином, основними **завданнями рейтингового аналізу є:**

- створення фактографічної інформаційної бази, яка всебічно віддзеркалює як діяльність окремих НПП, так і кафедр, факультетів, навчально-наукових інститутів (ННІ) і університету в цілому;
- удосконалення діяльності і розвитку університету через критичний, серйозний і відвертий аналіз результативності власної праці всіх структурних підрозділів;
- стимулювання видів діяльності, які сприяють підвищенню рейтингу університету в цілому;
- отримання єдиних комплексних критеріїв для оцінки і контролю рівня ефективності роботи ННІ, факультетів, кафедр і НПП;
- створення максимально повного комп'ютеризованого банку даних, відображаючого у динаміці ефективність діяльності університету в цілому, його структурних підрозділів, окремих НПП.

Розроблена і впроваджена у НУБіПУ методика пройшла добротну і багатоступеневу експертизу, має міцну нормативну і правову основи. *Ми відірвались від системи нарахування балів, на чому, власне, базуються майже всі існуючі методики.* Наша методика, – на сьогодні єдина в Україні, – дозволяє максимально формалізувати навчально-науково-виховний процес у ВНЗ і, в той же час, вона достатньо *об'єктивна, проста у вжитку і однозначна.* Як відомо, усе пізнається у порівнянні: відношенні того, що маємо до того, що необхідно або бажано мати (нормативу). Числовим визначенням такого відношення є *коефіцієнт.* Тому й *суть методики зводиться до визначення коефіцієнтів, що найбільш повно характеризує навчально-науково-виховний процес і його суб'єктів* [3].

Розглянемо фінансову складову рейтингу. Якщо НПП реально виконав робіт обсягом 1548 год/рік (чисельник), то його **Кзаг=1,00** і він отримує базовий посадовий оклад (БПО) і плюс 40 % підвищеного

посадового окладу (ППО) зі всіма належними надбавками (за науковий ступінь, за вчене звання, за нагороди, за вислугу років тощо). Нагадаємо, що за розміром БПО і ППО однакові, це по-суті, подвійний БПО. Таким чином, рейтинговий фінансовий зазор (РФЗ) становить 60 % від ППО. У 2004 році ми починали з 20 %. З наступного року РФЗ планується довести до 100 %. Розглянемо варіант, коли НПП реально виконав робіт обсягом 3096 год/рік (чисельник), тоді його $K_{заг}=2,00$ і він отримує у повному обсязі все: 100 % БПО, плюс 40 % ППО, плюс 60 % РФЗ. У вигляді формули це виглядає так:

$$ППО = БПО \times 1,4 + ППО \times 0,6 \times (РП - 1),$$

де $РП$ – рейтинговий індивідуальний показник, визначений за викладеною *тут* методикою.

Посадові оклади НПП та науковців встановлюються згідно з наказом МОНУ від 29.06.05 р. № 557 «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ». (Детальніше про це у електронному варіанті «Сучасної освіти» № 7–8 за 2010 р.).

Кілька слів про 6-ий розділ «інші види робіт». Це віртуальний розділ, що враховує види й обсяг робіт, не передбачені положенням «Про планування та облік навантаження науково-педагогічних працівників НУБіПУ». Крім того, це реалізація програм науково-консультаційної підтримки розвитку підприємств аграрного сектора й сільської місцевості (Extension Service), надання *конкретної допомоги* навчально-дослідним господарствам університету та реалізація *програми* «Євросело ХХІ століття». За письмовим поданням завідувача кафедри й наявності віз директорів ННЦ і ННІ проректор відповідного напрямку може додати виконавцям до 0,5 річного навантаження. Нарешті, всі розібрались, що розроблена методика проста, доступна, працює знизу до верху (тому й прижилася) і дає можливість формалізувати *будь-яку* навчальну, науково-інноваційну, впроваджувально-інвестиційну чи організаційно-виховну діяльність. *У тому числі, що надзвичайно важливо, і міру участі у модернізації наших навчально-дослідних господарств (чи то персональну, чи то колективну).*

Нами вирішені також питання оцінки діяльності й стимулювання не тільки штатних працівників, але й сумісників. Причому сумісників, у яких основним місцем роботи є НУБіП й залучених з інших закладів, установ, фірм у т.ч. і закордонних.

Розроблена також *окрема* методика оцінки діяльності й визначення рейтингу штатних співробітників науково-дослідних інститутів (їх у НУБіПУ – 14). У 2007 році ректором НУБіПУ, академіком Д. О. Мельничуком було поставлене завдання розробити методику, яка дозволила б оцінювати наші структурні підрозділи (кафедри, факультети, ННІ) за показниками *зовнішнього тестування*, зокрема, МОНУ і

МінАПУ. Нами був опрацьований Додаток № 1 до листа МОНУ від 12.01.07 № 1/9–7, який містить у собі 10 тематичних напрямів, 112 абсолютних показників та 94 рейтингових індикатори. З 2010 року сюди обов'язково входять критерії діяльності університету, за якими надається(підтверджується) статус дослідницького. Їх 28. І така методика була створена. Відповідно до вказаних документів були розроблені первинні форми для заповнення, а саме: «рейтинг – карти» для оцінювання діяльності структурних підрозділів за додатковими показниками. Для кожного структурного підрозділу були вибрані, в залежності від навчально-науково-виробничих завдань, які стоять на сьогодні перед колективом університету дослідницького типу критерії діяльності, найбільш притаманні тому чи іншому підрозділу. Нами були розроблені механізм підрахунку і відповідна програма.

Зі сказаного випливає, що зовнішнє тестування базується на принципово інших критеріях, ніж внутрішньоуніверситетське. І справді, є безліч показників діяльності університету, які неможливо персоніфікувати, тобто поставити в заслугу одній особі. Слід зауважити, що з часом критерії, показники та їх кількість (за вимогами часу) змінюються. Наприклад, у 2009 році МОНУ розробило «Показники діяльності за переліком тематичних напрямів, субнапрямів» (86 показників), а МінАПУ розробило «Показники для визначення рейтингу напрямів підготовки та відповідних спеціальностей» (302 показники) та ще десятки Додатків до цих розробок. З 2010 року сюди обов'язково входять критерії діяльності університету, за якими надається(підтверджується) статус дослідницького – їх, як було зазначено, 28. Звичайно, кількість показників та рейтингових індикаторів не змінюють фізичної суті новоствореної методики. Важливим є те, що університетське Положення поповнилося у розділі «Міжнародна діяльність» пунктом «Опублікування наукових праць у зарубіжних виданнях, які знаходяться у базах даних ФАО ООН(Agric/Caric), JCR та SKOPUS». Про користування вказаними базами даних більш розлого у статті А. Шостака «Дослідницький університет: як покращити індекс Хірша» [9].

Оцінювання ННІ з урахуванням показників зовнішнього тестування, внесло принципові зміни до розподілу місць між інститутами. І це стало деякою несподіванкою для директорів ННІ. І справді, тут мова вже йде про ефективність управління керівників інститутських підрозділів. А це дуже серйозно, зважаючи на те, що наш університет на підставі рішення ректорату від 16.03.2010 р. (протокол № 23) та наказу ректора від 22.03.2010 р. № 218 «Про розробку, впровадження та сертифікацію системи менеджменту якості в НУБіП України» повним ходом приступив до розробки і впровадження системи менеджменту якості на основі вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Ми повинні отримати відповідний сертифікат найближчим часом: для цього розроблений відповідний план

заходів, визначені етапи робіт, призначені відповідальні особи і спрямовані всі зусилля і ресурси всіх структурних підрозділів нашого потужного колективу. Система менеджменту якості – це інструмент для керівників всіх рівнів, його впровадження дає змогу не лише підвищити ефективність роботи, але й забезпечує конкурентоспроможність і постійний розвиток будь-якого підприємства. Стандарт ISO 9001:2008 базується на 8-ми принципах та містить універсальні вимоги до систем управління якістю [8].

НУБіПУ створює власну цілісну систему менеджменту якості (СМЯ). Разом з уповноваженими по якості на кафедрах, факультетах і інститутах буде здійснюватись збір і аналіз інформації про функціонування СМЯ та її окремих елементів, усуватимуться реальні і потенціальні проблеми при невідповідності наданих послуг, проводиметься їх ідентифікація. СМЯ передбачає розробку методичного забезпечення та програм навчання з проблем управління якістю; навчання персоналу університету, здійснення контролю за результатами внутрішнього і зовнішнього аудиту, удосконалення документообігу. СМЯ забезпечує моніторинг основних показників якості і зворотній зв'язок між безпосередніми учасниками освітнього процесу і керівництвом університету. СМЯ – це така система, у якій всі елементи взаємопов'язані і працюють на досягнення спільної мети, а сама ця система є однією з основних ланок у загальній структурі управління університетом. За таких умов важко переоцінити роль рейтингового оцінювання ще й тому, що СМЯ передбачає узгодження державних стандартів з міжнародними вимогами, іншими словами гармонізацію стандартів. Гармонізація стандарту – це приведення його змісту у відповідність з іншим стандартом для забезпечення взаємозамінності продукції (послуг), взаємного розуміння результатів випробувань і інформації, яка міститься в стандартах. Отож в процесі гармонізації стандартів рейтинг виступає, як ефективний, незамінний інструмент. Вже перевірено – практично нема такого навчально-науково-виробничого виду діяльності, який би було неможливо формалізувати за допомогою розроблених у НУБіПУ 2-х методик рейтингу. Друга методика ще цікава і важлива тому, що за її допомогою університет фактично проводить *самоатестацію*, у нас з'являється можливість критично оцінити діяльність усіх структурних підрозділів, виявити вузькі місця в роботі, не чекаючи міністерських оцінок, і зайняти достойне місце не лише у Всеукраїнських рейтингах, а й серед провідних університетів Європи [6].

А от «Положення про планування і облік роботи НПП» вкрай важливо і надалі *вдосконалювати*. Але це не має ніякого відношення до методики, як такої! Якщо у це «Положення» закласти такі види діяльності, як «відвідування бані – за фактичними затратами часу» або «підготовка і видання мемуарів – 30 год. за 1 ум. друк. арк.» – методика буде працювати! Адже всі знають, що орієнтовний перелік видів діяльності існував і до

введення методики десятки років, а часові нормативи були встановлені *лише* для навчальної роботи. І все це разом *ніяк* не було ув'язане з річним бюджетом часу, з питомою вагою окремих видів діяльності, з послідуочим виходом на кількісні показники якості – коефіцієнти. І ще було створено нами безліч «ув'язаних» нюансів. Ось у чому родзинка методики, її «ноу-хау». Були проблеми і по ходу впровадження, тобто, суто технічні. Виникла необхідність створити біля 20 окремих методик, які обслуговують основну [5]. Була розроблена окрема методика підрахунку ЧПО (ручний та електронний варіанти). І відразу все стало на свої місця. Приміром, НПП звітує за свою роботу маючи ЧПО = 0,43, що відповідає його персональному річному нормативу: $T_{норм} = 1548 \times 0,43 = 665$ год. Не потрібно викручуватись і щось «натягувати» (див. електронну форму кафедри технічного сервісу та інженерного менеджменту за 2009 р.).

Науковою, методичною, впроваджувальною, виховною роботами можна було не займатись, отримуючи при цьому однакову зарплатню. Звичайно, такі колеги і зараз почуваються вкрай незадоволеними. І ще кілька слів про персоніфікований рейтинг. У «Положенні про планування і облік роботи НПП» щорічно змінюються види робіт (в залежності від актуальності) і часові нормативи до них. Нині цей документ покладено в основу методики, він, по суті, є тією планкою, тією висотою, яку перед собою ставить колектив НУБіПУ. Іншими словами, це великий знаменник, наш колективний університетський норматив у світі конкуренції.

Багато запитань поступає щодо *соціальних наслідків* впроваджених методик. Скажемо відверто, ці наслідки серйозні, навіть дуже. Рейтинг «проїхався» по долі, по сім'ї кожного НПП, кожного педагогічного працівника та обслуговуючого персоналу всіх кафедр НУБіПУ та його відокремлених структурних підрозділів. І це проявляється не лише у розмірі зарплатні і, відповідно, у розмірі пенсії, а ще й у кар'єрному зрості, статусі, авторитеті у колективі, зрештою, у внутрішній впевненості, стабільному і комфортному самопочутті. Все це разом є потужною складовою фізичного і духовного здоров'я працівника, запорукою його продуктивності, самовіддачі, оптимізму і творчості. Ось чому так зверхньо і зневажливо сприймають *обидві* методики «корифеї» деяких гуманітарних кафедр. Адже за концепцією діяльності саме ці кафедри мали перейматись подібними розробками, саме від них повинні виходити чіткі, завершені методики, з електронними версіями і програмами обробітку, з повним інструментальним супроводом. Але окрім «ідей» – нічого реального. Проте дуже хочеться бути причетними. От і городять якісь власні примітивні конструкції, або намагаються «удосконалити» чужий продукт за спиною автора, імітуючи бурхливу діяльність перед керівництвом, плутаючи при цьому, власне методику і вихідні дані до неї. Дійсно, удосконалювати можна *все*, але навіщо до готової конструкції чіпляти свій бантик і тут же лізти у автори чи співавтори? А можна ще простіше: *взагалі не згадувати*

того, хто це створив, надіючись, що з часом методика стане, як пісня: музика народна, автор слів невідомий. У даному випадку відомий і автор музики, і слів. І «бантикочіпляльникам» не вдасться перетворити *авторську методика* у «плод колективного розуму». Ми ж, мовляв, щось там «оновлюємо». Понад 10 років напруженої праці автор отримав акт впровадження (2002 р.), який вручив особисто ректор; авторське свідоцтво (2005 р.); видано з цієї тематики 3 методичних посібники; надруковано з рейтингового оцінювання біля 70 праць у наукових збірниках та фахових виданнях у т.ч. зарубіжних, російською, німецькою та англійською мовами; методики були презентовані на десятках конференцій, семінарах і круглих столах... Але якщо у когось є такий «свербіж» і хочеться попрацювати на цьому делікатному поприщі, то не чіпай чужий продукт, створи щось своє, нове, на *принципово іншій основі*, проведи багатоступеневу апробацію і експертизу, витрать на це кілька років (соціальні проекти швидко не робляться!) і винеси на обговорення закінчений, переконливий продукт, *як це було у нашому випадку.* Хочеться нагадати шановним імітаторам історію видатного Генрі Форда, автора потоково-конвеєрного виробництва, винахідника, який побудував своє знамените авто ще у 1908 році і яке стало прототипом сучасних суперавто сімейства «Форд». І чомусь до цього брэнда за 100 років (як би фірма не удосконалювала конструкцію) ще ніхто не доточив прізвище якогось удосконалювача – нехай би звучало, наприклад, «Форд-Копілеус». Але таке виключено, *бо у людей є якась етика, совість і розуміння того, що добре йти по вже проторованому шляху.* Є ще одна прихована причина, яка рухає діями і помислами таких «рейтингологів»: дуже хочеться мати доступ до «кнопки», до ручного управління і бути «вершителем» людських доль, про що ми вже згадували. Тому впровадження рейтингових систем у ВНЗ є, по-суті, *реалізацією крупного соціального проекту.* Слід ще відзначити, що у користувачів і до цього часу виникає багато запитань. Ми уважно вивчаємо різні зауваження і пропозиції, постійно удосконалюємо механізм системи і можемо з гордістю сказати, що наша методика вже імплементована у десятках ВНЗ України різних галузей і рівнів акредитації. Яскравим свідченням цьому стала XIV Міжнародна виставка навчальних закладів «Сучасна освіта в Україні – 2011», яка відбулася 16–18 лютого 2011-го року у Київському Палаці дітей та юнацтва.

НУБіП України був представлений науковими працями (понад 50 найменувань, у т.ч. англійською і німецькою мовами) доцента кафедри технічного сервісу та інженерного менеджменту А. В. Шостака під загальною назвою «Методика оцінювання суб'єктів діяльності ВНЗ I–IV рівнів акредитації з повним методично-програмним супроводом та ефективною системою морального і матеріального стимулювання». Ним був також проведений семінар «Впровадження наукометричних критеріїв

діяльності у дослідницькому університеті».

За результатами участі у виставці міністр освіти і науки, молоді та спорту України Д. Табачник від імені міністерства та Національної академії педагогічних наук України вручили НУБіП України такі НАГОРОДИ:

1. МЕДАЛЬ у номінації «Впровадження нових форм організації навчально-виховного процесу у ВНЗ».

2. ДИПЛОМ «За творчі досягнення в удосконаленні змісту навчально-виховного процесу національної системи освіти».

3. ПОДЯКА ректору Д. О. Мельничуку «За плідну організаторську і творчу роботу з удосконалення навчально-виховного процесу в національній системі освіти України».

4. ДИПЛОМ А. В. Шостаку «За особистий творчий внесок в удосконалення змісту навчально-виховного процесу» [10].

Аналогічний ДИПЛОМ А. В. Шостак отримав у минулому році за участь у Міжнародній виставці «Сучасна освіта в Україні – 2010».

Крім того, серед «найяскравіших постатей в українській освіті, А. В. Шостака *визнано кращим освітянином 2010 року, лауреатом відзнаки «Залиш мені в спадщину думку найвищу»*. Це і є справжнє визнання багатолітньої копіткої праці по створенню цілісної, переконливої, однозначної системи оцінювання науково-педагогічної праці.

Розроблені методики (обидві) – це ефективний інструмент для керівника, який отримує безпосередній зворотній зв'язок з кожним із суб'єктів діяльності університету. Це не менш ефективний інструмент для самооцінки, корекції і самокорекції не лише структурних підрозділів, але й окремих виконавців всіх рівнів.

Нині методика рекомендована до впровадження у всіх ВНЗ МінАПУ IV рівня акредитації та структурних підрозділів I–III рівнів акредитації, які входять у їх склад.

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Melnychuk D. O. Method of labor effectiveness estimation for research and educational workers and structural divisions in the national agrarian university of Ukraine / D. O. Melnychuk, A. V. Shostak // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К. : НАУ, 2004. – Вип. 73. – С. 17–27.
2. Melnychuk D. O. Technique of formalization of scientific and pedagogical activity at National Agrarian University / D. O. Melnychuk, A. V. Shostak, I. A. Tsurpal // (DSR AM-1) Динаміка, міцність і надійність с/г машин : праці 1-ї Міжнар. наук.-техн. конф. 4–7 жовтня 2004 р., Тернопіль (Україна) / Відп. ред. В. Т. Трощенко. – Тернопіль : ТДТУ ім. Івана Пулюя, 2004. – 670 с.

3. Методика визначення рейтингу структурних підрозділів вищого закладу освіти, викладачів і співробітників за критеріями якості навчально-виховного процесу : метод. посібник / Д. О. Мельничук, А. В. Шостак, І. І. Ібатуллин та ін. – К. : НАУ, 1998. – 41 с.
4. Мельничук Д. А. Рейтинг суб'єктів діяльності Національного аграрного університету України / Д. А. Мельничук, И. И. Ибатуллин, А. В. Шостак // Федеральный образовательный портал России. Университетское управление: практика и анализ. – 16.06.2005.
5. Мельничук Д. О. Освіта: Рейтинг у Національному аграрному університеті / Д. О. Мельничук, А. В. Шостак // Зб. наук. праць присвячений 110-річчю Ніжинського агротехнічного інституту НАУ. – Ніжин, 2005. – С. 3–10.
6. Dmytro Melnichuk. About system criteria development and coefficients calculation for an estimation of agrarian-educational lecturers yearly performance / Dmytro Melnichuk, Volodymyr Buldakov, Anatoly Shostak // Motoryzacja i energetyka rolnictwa. – Lublin, 2006. – Vol. 8. – P. 138–148.
7. Шостак А. В. Рейтингове оцінювання як елемент системи моніторингу якості освіти в університеті / А. В. Шостак // Сучасна освіта. – К., 2010. – С. 7–8.
8. Шостак А. В. Як підрахувати якість освіти / А. В. Шостак // Сучасна освіта. – К., 2010. – № 9.
9. Шостак А. В. Дослідницький університет: як покращити індекс Хірша / А. В. Шостак // Сучасна освіта. – К., 2010. – № 12.
10. Сучасна освіта в Україні – 2011. Офіційний каталог виставки. Виставкова фірма «Карше». – К., 2011.