

*Лариса Хижняк*

*Харків, Україна*

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ЕВАЛЮАЦІЇ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*У статті розглянуто роль культурного простору в евалюації вищої освіти. Сьогодні в університетах України відбувається активне впровадження ідеології корпоративізму, корпоративного управління та корпоративних відносин, яке викликає необхідність дослідження ролі корпоративної культури в евалюації вищої освіти. Історія виникнення, структура, форми комунікації, все, що утворює унікальну корпоративну культуру вищого навчального закладу, стає об'єктом евалюації. Такий інтерес значною мірою викликаний процесом модернізації вищої освіти в Україні, пошуком ефективних моделей, що дозволять українським вищим навчальним закладам бути конкурентоспроможними на європейському ринку освітніх послуг. Важливість евалюації вищого навчального закладу також зумовлена спільною політикою у сфері освіти Європейського Союзу, що полягає у зборі та поширенні інформації про програми та проекти різних університетів країн-учасниць. У цьому контексті евалюація стає частиною освітньої інформаційної мережі.*

*В Україні зростає роль науково обґрунтованої та технологічно розвиненої евалюації у зв'язку з кризою довіри у суспільстві, кризою довіри у сфері вищої освіти та кризою довіри до системи оцінювання у сфері вищої освіти. Зокрема, критика вищої освіти з боку споживачів освітніх послуг стосується: а) цілей навчання; б) змісту навчання; в) методів навчання; г) організації навчання; д) професійної моделі. Оскільки, штучно запроваджені організаційні норми та цінності, які були ефективними в інших культурних середовищах, перебувають у конфлікті з реальним, тому, вони активно відкидаються багатьма університетами, не стають частиною їх корпоративної культури, якщо вони не включені у повсякденне життя університету.*

*Евалюація корпоративної культури вищого навчального закладу включає в себе кілька моментів: 1. Оцінка якості корпоративної культури. 2. Оцінка*

нормативної бази розвитку корпоративної культури. 3. Оцінка програми розвитку корпоративної культури.

*Формування корпоративної культури вищого навчального закладу стає втіленням комплексу діагностичних та управлінських заходів, спрямованих на модернізацію вищої освіти, що робить евалюацію популярною.*

**Ключові слова:** евалюація, вища освіта, корпоративна культура, субкультура, довіра.

Науковий і практичний інтерес до проблеми евалюації вищого навчального закладу багато в чому обумовлений процесом модернізації вищої освіти в Україні і пошуком таких моделей вищої освіти, які б дозволяли українським вищим навчальним закладам бути конкурентоспроможними на європейському ринку освітніх послуг. Евалюація вищого навчального закладу важлива ще й тому, що основою спільної політики в освітній сфері Європейського Союзу виступає збір і поширення інформації про програми та проекти різних вищих навчальних закладів держав-учасниць. У цьому зв'язку евалюація стає складовою освітньої інформаційної мережі.

Евалюація в науковому знанні до кінця не визначена, не існує навіть загально прийнятого поняття. Часто під евалюаційним дослідженням розуміють застосування наукових методів для вимірювання проведення і результатів програм, що слугують для прийняття рішень [Rutman, 1984, p. 10]. Зазначимо, що такий підхід звужує можливості евалюації вищого навчального закладу, яка задовольняє не лише управлінські потреби (хоча їх в першу чергу), а дозволяє всім учасникам освітнього процесу, в т. ч. громадськості, мати уявлення про стан справ у конкретній освітній установі та відповідно до цього спрямовувати свої дії. Більш прийнятною виглядає точка зору Л. Корпоровіча, який підкреслює, що «повністю допустимою і вагомою ціллю евалюації не повинно бути ані «вимірювання», ані «дослідження», а «розкриття та зрозуміння оцінюваної дійсності», евалюація – це визначення цінності конкретної діяльності або об'єкта на підставі чинних методики і критеріїв, в результаті усупільненого процесу, ціллю якого є пізнання, зрозуміння і розвиток [Корпоровіч, 2011, с. 84, 81].

Окремі аспекти корпоративної культури вищих навчальних закладів досліджували такі науковці, як М. Беляєва (корпоративна культура як ресурс розвитку освітньої установи) [Беляєва, 2011], В. Давидов (корпоративна культура вищого навчального закладу як спосіб соціальної взаємодії) [Давидов, 2008], В. Єфимов (корпоративна культура як інструмент розвитку університету) [Єфимов, 2010]. Однак проблеми корпоративної культури як соціальної

системи, яка стає об'єктом евалюації, комплексно і системно все ще не досліджені.

*Мета статті* – розкрити роль корпоративної культури в евалюації вищого навчального закладу.

У процесі евалюації вищого навчального закладу корпоративна культура постає як характеристика його унікальності. Бертон Р. Кларк у зв'язку з цим зазначав: «Розвиток кожного університету – це складна інституціональна історія, яку найкраще розповідати після знайомства з контекстуальними особливостями та унікальними рисами організаційного характеру. У такому описі кожен університет має свою історію, свої обставини й особливості» [Кларк, 2011, с. 197].

У процесі евалюації вивченню підлягає низка атрибутів вищого навчального закладу як соціальної організації таких, як місія навчального закладу, його філософія, ідеал, бачення майбутнього установи. Вони одночасно є виразниками корпоративної культури. Корпоративна культура вищого навчального закладу розглядається як специфічна, характерна для конкретного закладу система зв'язків, взаємодій і відносин, як система цінностей, вірувань, уявлень, правил, процедур і норм, прийнятих більшістю його членів.

Корпоративна культура вищого навчального закладу може бути розглянута як система, що складається з: 1) ціннісно-нормативної структури, заснованої на місії, філософії та ієрархії цілей компанії; 2) організаційної структури; 3) структури комунікацій; 4) структури соціально-психологічних відносин у підрозділах установи; 5) ігрової структури (мови, міфів, легенд, звичаїв, традицій); 6) іміджевої структури (фірмового стилю, фірмового одягу, логотипа, прапора тощо).

У процесі евалюації корпоративної культури вищого навчального закладу мають бути проведені три види оцінки.

По-перше, оцінка якості корпоративної культури. Вона визначається через оцінку впливу характеристик (елементів) корпоративної культури на результати діяльності вищого навчального закладу.

По-друге, оцінка нормативної бази розвитку корпоративної культури. Евалюація як оцінювання документальної бази тих чи інших видів діяльності є досить поширеною практикою [Evaluation System Documents, 2008]. Корпоративна культура вищого навчального закладу в якості нормативної бази має численні офіційні документи, які регламентують його діяльність і розвиток. В першу чергу, мова має йти про відповідність діяльності того чи іншого вищого навчального закладу в Україні Закону України «Про вищу освіту» [Закон України «Про вищу освіту»]. Об'єктом евалюації стає також

декларована та задокументована система цінностей, за допомогою якої вищий навчальний заклад створює собі певний імідж в очах зовнішнього світу. Варті уваги також корпоративні правила (норми), котрі є системою обов'язкових правил (норм), формально визначених, закріплених в офіційних документах і підтриманих силою організаційного примусу.

По-третє, оцінка програми розвитку корпоративної культури. Такої оцінки потребує система управління вищим навчальним закладом, що може підвищити її здатність і готовність вирішувати проблеми вищої освіти в умовах визнання суб'єктності студентства, яке наразі всіляко залучається до управління вищою школою на рівних рівнях (як загальнонаціональному, так і регіональному та на рівні вищого навчального закладу). Разом з тим «стан і потенціал існуючих систем управління навчальним закладом на регіональному та організаційному рівнях слабо вивчені. Крім цього, більшість досліджень спрямовано виключно на проектування процесу управління за відсутності доказових матеріалів досліджень вже існуючої системи, її опису і пояснення» [Елисеєва, 2010, с. 258]. В цілому система управління освітою відчуває вплив нових викликів, відповіддю на які стають численні інновації в управлінні вищою школою [Сорокіна, 2009]. На шляху впровадження інновацій часто виникає недовіра до них учасників освітнього процесу.

Евалюація вищого навчального закладу базується на визнанні того, що в корпоративній культурі підвищується роль довіри. Сучасний вищий навчальний заклад функціонує як система багаторівневої взаємної довіри. Довіра лежить в основі більшості процесів життя закладу, є важливим моментом управління та самоврядування всіх рівнів. Наприклад, довіра в системі оцінювання знань студентів включає, з одного боку, довіру до системи оцінювання (до критеріїв оцінювання, форм контролю, до процедури і інструментів оцінювання), а з другою – довіру до викладача (професора), впевненість у його високій професійній компетентності, методичній грамотності та особистій відповідальності за надання освітньої послуги (лекції, семінарського заняття, консультації). Тільки певний рівень взаємної довіри сторін дозволяє відбутися комунікації та системі оцінювання. Висока культура довіри в системі оцінювання передбачає: а) структурні можливості, які заохочують довіру; б) агентурні ресурси (готовність і бажання скористатися цими можливостями); в) проведення оцінювання на принципах науковості, відкритості, об'єктивності. Однак культура довіри як спосіб взаємодії між учасниками освітнього процесу, що базується на згоді, – проблема, яка в даний час не розроблена ні в методологічному, ні в методичному та практичному аспектах.

Функції системи оцінювання (нормативна, інформативно-діагностична, заохочувальна і т. ін.) реалізуються при наявності довіри до системи оцінювання та контролю за дотриманням принципів оцінювання. Оптимізація системи оцінювання у вищій школі можлива за допомогою таких засобів: а) підвищення культури довіри через систему контролю – між зовнішнім і внутрішнім оцінюванням; б) стандартизація, уніфікація принципів та моделей оцінювання у вищій школі та гнучкість в оцінюванні; в) орієнтація на партнерські відносини в системі вищої освіти; г) перехід до взаємної довіри (студент – викладач і т. ін.); д) науковий супровід процесу технологізації оцінювання. До елементів моделі внутрішньої системи оцінювання навчального закладу насамперед належать такі: 1) оцінювання студента, яке складається з – а) зовнішнього оцінювання з боку викладача і адміністрації вищого навчального закладу; б) внутрішньо групового оцінювання студента іншими студентами; в) взаємне оцінювання студента викладачем та іншими студентами; г) самооцінювання, коли студент дає самооцінку, виявляючи при цьому самокритичність і вимогливість до самого себе; 2) оцінювання викладача (з боку адміністрації, кафедри, самооцінка); 3) оцінювання досягнень окремих кафедр, окремих факультетів і підрозділів.

В евалюації важко переоцінити компаративний метод, зокрема так зване еталонне порівняння. Умовно виділяють два види еталонного порівняння – зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє еталонне порівняння (top-down) передбачає зіставлення різних аспектів діяльності вищого навчального закладу з аналогами в інших освітніх установах, тоді як внутрішнє (down-top) – складається з зіставлення діяльності підрозділів всередині навчального закладу [Коллоквиум, 2006, с. 92]. Об'єктами порівняння можуть виступати корпоративні культури освітніх установ різних країн, вищих навчальних закладів різних форм власності, різних за розміром тощо. Зазначимо, що у країнах ЄС корпоративна культура вищих навчальних закладів (університетів) давно сформувалася і має усталені цінності, що орієнтують студентів, викладачів на демократичні цінності, певний клас компетентностей, ринкові вимоги. В Україні корпоративна культура вищих навчальних закладів знаходиться на етапі формування, тому можуть виникати проблеми її взаємодії з європейською культурою, проблеми збереження національної ідентичності та відповідності європейським освітнім стандартам. Евалюація покликана забезпечити супровід реформування корпоративної культури вітчизняних освітніх установ.

Евалюація вищого навчального закладу, з одного боку, орієнтується на певні стандарти якості, а з іншого – має бути гнучкою. В останні роки активізуються наміри розвинутих країн проводити узгоджену політику і навіть

розробляти єдину стратегію в галузі освіти, в т. ч. вищої. Адже країни Європейського Союзу розглядають професійне навчання як головне право людини на можливість реалізувати свій потенціал і передумову технологічного прогресу й регіонального розвитку. Сутність нової соціальної політики в сфері освіти полягає також у переході від вищої освіти для еліти до масових, більш гнучких його форм, втіленням яких стали нові типи навчальних закладів, деякі з них структурно входять до університетів. Наприклад, такими вважаються інститути скороченого навчання (ІСН); різні програми і курси, які різняться за соціальним складом учасників, змістом та кінцевими цілями навчального процесу (так звана диверсифікація вищої освіти).

Евалюація вищого навчального закладу наразі має враховувати такі нові тренди в системі освіти:

- система освіти базується на новій технологічній базі. Нові технологічні елементи дозволяють відмовлятися від навчання «обличчям до обличчя», а орієнтуватися на реалізацію потенціалу комп'ютерних і телекомунікаційних технологій;

- зміст навчання передбачає не засвоєння минулих істин, а підготовку до оволодіння методами і змістом пізнання, яких раніше ніде не існувало; поширюється неформальна освіта, яка має на меті компенсувати недоліки та протиріччя традиційної освітньої системи і часто задовольняє нагальні освітні потреби, які не в змозі задовольнити формальна освіта, у т. ч. вища;

- перехід від концепції функціональної підготовки до концепції розвитку особистості. Індивідуалізований характер освіти дозволяє враховувати можливості особистості й сприяти її самореалізації та розвитку за допомогою розробки різних освітніх програм відповідно до різних індивідуальних можливостей тих, хто навчається;

- у сучасній світовій освіті відбулися кардинальні зміни, які стосуються навіть трансформації уявлень про саме поняття «освіта», яке набуває розширеного трактування, а саме: «Все більшою мірою освіта перестає ототожнюватися з формальним шкільним і навіть навчанням у вищій навчальній установі. Будь-яка діяльність нині трактується як освітня, якщо вона має своєю метою змінити установки і моделі поведінки індивідів шляхом передачі їм нових знань, розвитку нових умінь і навичок» [Маслов]. У сучасній освіті розділяють власне систему освіти і те, що знаходиться поза системою, але має освітній ефект. Освіта поза системи – це отримання освітнього ефекту за рахунок інших форм, додаткових, альтернативних або паралельних щодо чинної системи [Сабуров, 2003, с. 12]. До освіти поза системою зазвичай відносять: освітні проекти, які реалізуються громадськими організаціями;

позасистемну активність з боку освітніх установ (додаткова освіта, ініціативи різних освітніх осередків за межами традиційних програм). Вади і суперечності формальної освіти, її недостатню гнучкість, оперативність у задоволенні освітніх потреб різних категорій населення долаються шляхом розширення зони неформальної освіти. Освітні програми пропонують численні центри підготовки і перепідготовки кадрів як з відривом, так і без відриву від виробництва. Функції освіти виконують різні соціальні інститути, а не тільки школи та вищі навчальні заклади. Освітні функції беруть на себе підприємства та установи, які, як правило, мають у своєму складі підрозділи, що займаються підготовкою та перепідготовкою персоналу. При цьому підприємства часто заключають угоди на освітні послуги з вищими навчальними закладами. Саме тому об'єктом евалюації має стати супровід підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів для підприємств та установ;

- тип «закінченої освіти» залишився у минулому, освітні установи функціонують і розвиваються в умовах неперервної освіти. Необхідність в неперервності освіти обумовлена техніко-технологічними, соціально-економічними та інформаційно-комунікативними зрушеннями в суспільстві, що базуються на нових знаннях. Концепт неперервної освіти пройшов довгий шлях від ідеї до її практичної реалізації в окремих напрямках освіти і, нарешті, до технологізації й інституціоналізації в широкому освітньому просторі. В умовах неперервної освіти відбувається перехід від вимірювальних процедур якості освіти до комплексного супроводу реалізації функцій інститутом вищої освіти шляхом комплексного оцінювання її результатів на всіх етапах неперервної освіти. Саме тому евалюацію вищого навчального закладу доцільно розглядати як соціальну технологію удосконалення інституту вищої освіти як одного з етапів неперервної освіти.

Серед умов переходу до неперервного навчання найчастіше науковцями виділяються такі: розвиток неформального сектору освіти; активізація альтернативних видів фінансування освіти (зокрема, вищої); проведення політики (державної і регіональної) по виявленню тих соціальних груп і категорій населення, які виявилися відкинутими на периферію «суспільства знань» (малозабезпечені прошарки населення, мігранти, безробітні, особи з особливими потребами внаслідок функціональної обмеженості та ін.); підвищення соціального престижу професора університету; розвиток Е-освіти, яка дозволяє створити у поєднанні з очною освітою таку систему освіти на різних етапах життя людини, яку характеризує демократичність, гнучкість, модульність і варіативність.

Формування корпоративної культури вищого навчального закладу може стати його конкурентною перевагою лише за певних умов:

1) формування та адаптація корпоративної культури вищого навчального закладу до нової стратегії. Евалюація базується на принципах, які реалізують стратегію інноваційного розвитку, а саме: інноваційна діяльність в світі без кордонів; попит і орієнтація користувачів в якості основи для інноваційної діяльності; окремі особи та громади мають створювати інновації; системний підхід – взаємозалежність факторів успіху [Evaluation of the Finnish National innovation System, p. 12]. Евалюація може виступати в якості наукового супроводу стратегічного планування. Стратегічне планування розвитку вищого навчального закладу – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями, потенційними можливостями і шансами освітньої установи у сфері навчальної, дослідницької та інших видів діяльності відповідно до стандартів освіти. Стратегічний план допомагає визначити стратегію діяльності навчальної установи у довгостроковій перспективі (мінімум на 3–5 років). Він базується на результатах зовнішнього та внутрішнього оцінювання, містить бачення майбутнього, розробленого шляхом консенсусу, включає конкретні цілі та завдання, описані конкретними термінами: що повинно бути зроблено, коли, ким, яким чином. Стратегічний план, зазвичай, містить такі складові: відомості про бачення, місію та цінності; аналіз, який включає ідентифікацію зацікавлених осіб; аналіз сильних сторін суб'єкта та його слабостей, а також досягнень; цілі, які суб'єкт хотів би досягти у наступні 3–5 років; строки досягнення поставлених цілей; оцінку очікуваних результатів;

2) подолання негативних наслідків міфологізації системи оцінювання, впровадження антитехнологій оцінювання, кризи довіри до системи оцінювання у вищій школі;

3) врахування взаємодії різних субкультур. Вищим навчальним закладам досить важко створювати єдину корпоративну культуру для всієї установи і уникати формування в її рамках локальних субкультур з цінностями, що суперечать одна одній. Вищий навчальний заклад відноситься до організацій, в яких присутні постійний і змінний склад. До постійного відносяться ті, хто забезпечує навчальний процес і функціонування навчального закладу (викладачі, співробітники підрозділів), а до змінного – ті, хто отримує в даному навчальному закладі освітні та інші послуги (студенти). В процесі евалюації важливо з'ясувати внесок постійного і змінного складу вищого навчального закладу у формування та розвиток корпоративної культури, адже процес демократизації вищої школи призводить до підвищення суб'єктності сучасного



студентства, що знайшло відображення, зокрема, в студентоцентричній моделі освіти. Сучасний вищий навчальний заклад не тільки враховує потреби, інтереси студентів, а й активно залучає останніх до прийняття управлінських рішень з актуальних питань внутрішньої життєдіяльності освітньої установи. Водночас роль викладачів та студентів у формуванні та розвитку корпоративної культури різна. Створення системи студентського самоврядування як елемент демократизації вищої школи вносить корективи в корпоративну культуру вищого навчального закладу. Актуалізується включення студентського самоврядування в процес евалюації, адже нагальним є використання в модернізаційних практиках самоорганізаційного потенціалу сучасного студентства, яке має власні самоврядні органи, здатні виступати елементом управління вищим навчальним закладом. Втім, як свідчить практика, наразі в Україні самоорганізація студентства більшою мірою охоплює традиційні сфери діяльності і меншою мірою впливає на процес управління вищим навчальним закладом.

Евалюація передбачає проведення типології корпоративних культур. Найбільшого поширення набули модель корпоративної культури Е. Шейна, модель Ф. Харріса і Р. Морана, типологія корпоративних культур по Ф. Тромпенаарсу, типологія організаційних культур в залежності від специфіки виду діяльності (Т. Діла і А. Кеннеді, М. Бурке). Корпоративні культури вищих навчальних закладів також мають спільні риси і можуть бути класифіковані. Однак хоча наразі існує чимало класифікацій і типологій корпоративних культур різноманітних організацій, їхнє застосування в евалюації вищих навчальних закладів має певні обмеження, що викликано особливою місією освітніх установ, їхньою організаційною структурою і державним та соціальним замовленням до них.

**Висновок.** У менеджменті вищої школи відходить в минуле зневага корпоративною культурою. У вищих навчальних закладах України відбувається активне впровадження ідеології корпоративності, корпоративного управління та корпоративних відносин, що актуалізує необхідність вивчення ролі корпоративної культури в евалюації вищого навчального закладу. Разом з тим корпоративна культура не вимірювана в кількісних показниках, не може бути формалізована і втілена за наказом, що вимагає подальших наукових розвідок в царині евалюації вищого навчального закладу.

### *References:*

*Беляева М. И.* Корпоративная культура вуза как ресурс организационного развития // *Alma mater : Bulletin of Higher School.* – 2011. – N 4. – P. 45-48.

Давыдов В. Н. Корпоративная культура как способ социального взаимодействия и воспитания вуза // *The Education and Science Journal*. – 2008. – N 1. – P. 15-23.

Елисеєва А. М. Проблемы управления локальным образовательным пространством в контексте политики модернизации // *Бюллетень Института социологии*. – Москва : 2010. – № 1. – С. 255-274.

Ефимов В. С. Корпоративная культура – инструмент развития университета // *University Management: Practice and Analysis*. – Eketerinburg: 2010. – № 1. – P. 23-29.

Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII.

Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. – Москва: ВСЕ, 2011. – 240 с.

Коллоквиум «Оценивание программ и политик: методология и применение». – Москва: ВСЕ, 2006. – 216 с.

Корпоровіч Л. Сучасні концепції евалюації в контексті викликів регіонального розвитку // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – 2011. – Вип. 6. – С. 80-89.

Маслов В.И. Непрерывное образование: подходы к сущности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.sportedu.ru/Texts.idc?DocID=89990>

Сабуров Е. Ф. Образование и ноосферная экономика // *Social Sciences and Modernity*. – 2003. – Is 4. – P. 5–14

Сорокина Н. Д. Управление новациями в вузах. Социологический анализ. – Москва : Каннон+, 2009. – 255 с.

Evaluation of the Finnish National innovation System – Policy Report [www.evaluation.fi](http://www.evaluation.fi)(Also available: Full Report). – [Electronic resource]. – Mode to access: [http://www.tem.fi/files/25702/Policy\\_Report.pdf](http://www.tem.fi/files/25702/Policy_Report.pdf)

Evaluation System Documents // National Evaluation Unit, Department of Structural Policy Coordination, MRD. – Warsaw, 2008. – 68 p.

Rutman L. Evaluation Research Methods: a basic guide. – London : Sage Publ. – 1984. – 241 p.

*Larysa Khyzhniak*  
*Kharkiv, Ukraine*

### **Corporate Culture in Evaluation of Institution of Higher Education**

*This article explores the role of the cultural space in evaluation of higher education. It is defined that neglecting corporate culture in the management of high school is now the thing of the past. In universities of Ukraine there is active implementation of the ideology of corporatism, corporate management and corporate relations, which brings up to date the need of researching the role of corporate culture in evaluation of higher education. History, organizational structure, forms of communication, everything that forms a unique corporate culture of the educational institution, becomes an object of evaluation. This interest is largely due to the process*

*of modernization process of higher education in Ukraine, the search of his models, which would allow Ukrainian higher education institutions to be competitive on the European market of educational services. Evaluation of institution of higher education is also important because the basis of a common policy in the field of education of the European Union is collecting and disseminating information about programs and projects of different universities of the participating countries. In this context, evaluation becomes a part of educational information network.*

*In Ukraine, the role of scientifically based and technologically developed evaluation increases both due to the crisis of trust in society, a crisis of confidence in higher education and the crisis of confidence in the assessment system in higher education. In particular, criticism of higher education on the part of consumers of educational services concerns a) teaching objectives («it is not clear what we are taught for»); b) content of teaching («we are not taught what we need»); c) teaching methods («we are not taught properly»); d) the organization of teaching («everything is decided instead of us»); e) the model of professional («in the process of studying the needed competences are not formed»). Herewith, artificially introduced organizational norms and values that have been effective in other cultural environments are in conflict with real ones, and therefore are actively rejected by many universities, do not become part of their corporate culture, are not included in the habit of daily university life.*

*Corporate culture of a higher educational institution is considered as specific, distinctive for a particular university system of connections, interactions and relationships, system of values, beliefs, views, rules, procedures and standards adopted by a majority of its members.*

*Evaluation of corporate culture of higher educational institution includes a few points: 1. Quality assessment of the corporate culture. 2. Assessment of the normative basis of the corporate culture development. 3. Evaluation of the programme of corporate culture development.*

*The author shows that formation of the corporate culture of higher education institutions can become its competitive advantage only under certain conditions. 1. Formation and adaptation of the corporate culture of higher education institutions to the new strategy. 2. Overcoming the negative effects of the mythologizing the assessment system, the introduction of anti-technologies of estimation, the crisis of trust to the assessment system in higher education. 3. Taking into consideration the interaction of different subcultures. Institution of higher education refers to the organizations in which there is a constant and a variable composition. At constant one are those who provide the learning process and the functioning of the institution (lecturers, subdivision staff, and at the variable one are those who get in the particular institution educational and other services (students). During evaluation it is important to determine the contribution of constant and variable composition of higher educational institution in the formation and development of the corporate culture, because the process of democratization of higher school increases the subjectivity of modern students, as reflected in particular in student-centered model of education. Contemporary higher education institution not only takes into account*

*the needs, interests of students, but actively encourages the latter to take managerial decisions on important issues of intramural life. Nevertheless, the role of lecturers and students in the creation and development of corporate culture is different. Creating a system of student self-government as an element of the democratization of high school makes adjustments to the corporate culture of higher education. It is necessary to include student self-government in the process of evaluation.*

*Evaluation of higher education institution is based on the increasing the role of trust in the corporate culture. Modern higher education institution functions as a multi-level system of mutual trust. Trust is the basis of most of the processes of university life, it is an important element of management and self-government at all levels. For example, trust in the system of evaluation of students' knowledge includes, on the one hand, trust to the evaluation system (to the evaluation criteria, forms of control, the procedure and evaluation tools), and the other – trust to the lecturer (professor), confidence in its high professional competence, methodical literacy and personal responsibility for the providing educational services (lectures, seminars, consultations). Only a certain level of mutual trust allows communication and assessment system to take place. High culture of trust in the system of evaluation involves a) structural features that encourage trust; b) agential resources (readiness and willingness to take advantage of these opportunities); c) evaluating on the principles of science, transparency, objectivity. However, the culture of trust as a way of interaction between participants in the educational process, based on the concord is a problem that is not currently worked out neither methodologically nor methodical and practical aspects.*

*Functions of the assessment system (regulatory, informative diagnostic, encouraging etc.) are implemented when there is trust to the system of evaluation and monitoring system as for following the principles of assessment. Optimization of the assessment system in higher education with the help of such means as a) improvement of the trust culture through the control system – between the internal and external evaluation; b) standardization, unification principles and models of evaluation in higher education and flexibility in assessment; c) focus on partnerships in higher education; g) the transition to mutual trust (student – lecturer etc.); d) scientific support of the process of technologizing evaluation. The elements of the model intramural assessment system primarily include these: 1. Evaluation of a student, which consists of: a) an external evaluation by the teacher and administration of a higher education institution; b) intra-group evaluation of a student by other students; c) co- evaluation of a student by the teacher and other students; d) self-evaluation, when a student gives self-esteem, being self-critical and demanding as for himself. 2. Estimation of the teacher (by the administration of the department, self-assessment). 3. Estimation of the achievements of particular professorial chairs, particular faculties and departments.*

*Forming the corporate culture of an institution of higher education becomes the embodiment of a complex of diagnostic and managerial measures aimed on the modernization of higher education, which makes the evaluation popular.*

**Keywords:** *evaluation, higher education, corporate culture, subculture, trust.*