



Jelen melléklet a kézben tartott AVIR kézikönyv keretein belül használt fogalmakat magyarázza el, abban az értelemben, ahogy ezeket a kézikönyvben használjuk. Az intézményi fejlesztések esetében azonban szükséges lehet, hogy az adott, éppen gondot jelentő fogalmat hogyan is értelmezik a TÁMOP 4.1.3 kiemelt program keretében, vagy az ágazaton belül, esetleg más intézmények. Ezen belső építkezéshez és fejlesztéshez ajánljuk, hogy használja az [avir.hu](http://avir.hu) oldalon megtalálható Fogalomtár programunkat.

1. itt már megtalálhatja a keresett fogalom értelmezését, magyarázatát
2. ha nincs ilyen, akkor a rendszeren keresztül kérhet segítséget szakértőinktől, akik néhány napos határidővel megadják a keresett információt.

fogalom	definíció
Academic Scorecard	A Balanced Scorecard felsőoktatási intézményekre adaptált változata, amely alkalmas az egész intézmény, illetve egyes szervezeti egységek teljesítményének mérésére is.
adatöregítés	Az adatok egyfajta archiválása, melynek lényege, hogy bizonyos időszaknál régebbi adatokat megfelelően aggregálunk (aggregált adat), a tárhelyigény csökkentése érdekében a legkevesebb információvesztéssel. (Például napi adatok esetén olyan felösszegzést, összevonást alkalmazunk, hogy havi adatok álljanak elő.)
adattudomány	Az adatbázison alapuló tudásfeltárás tudománya, melynek lényege a rejtett információk és értelmes jelentéssel bíró minták felfedezése az adattudományi algoritmusok segítségével.
adatellenőrzés	Az adatok minőségének vizsgálata, vagyis a rögzített adatok összevetése a tényleges adatokkal.
adateltitkolás	Ha a rendelkezésre álló adatokat vélt vagy valódi ellenérdekeltség miatt a másik fél vagy felek számára nem bocsátják rendelkezésre.
adatgazda	Egy adott felhasználói területen használt információk és az ezek kielégítéséhez szükséges adattartalom kezelését végző személy. Ismeri és értelmezni tudja az információk igényeket, a meglévő forrásrendszerek adattartalmát, képes új riportot definiálni. (Tipikusan az adatellenőrzést végzi, és az adatminőségért felel.)

fogalom	definíció
adatkitöltés/-betöltés	Az adatok fizikai mozgatása. Kitöltés: az operatív rendszerből az adatok kigyűjtése, kiírása tipikusan egy átmeneti adattárolóba (stage). Betöltés: egy adattárbeli adatállomány adattartalmának feltöltése az adatfeldolgozási folyamatok során.
adatminőség	Annak leírása, hogy az adatok milyen mértékben felelnek meg a valóságnak, illetve mennyire hiányosak. Általában számszerűsítve adják meg, a hibás, illetve hiányzó (NULL értékű) rekordok százalékos megoszlásán keresztül ragadva meg az adatok minőségét.
adatmohóság	Amikor a döntéshozó a rendelkezésre álló adatokat nem ismeri, nem használja fel, hanem újabb és újabb adatszolgáltatási igénnyel lép fel. A rendszerint ad hoc, tartalmában és formájában folyamatosan változó, rosszul definiált, gyakran manuális információgyűjtés a szervezettől extra erőfeszítéseket igényel, ugyanakkor az eredmények felhasználása nem átgondolt, esetleg nem is indokolható. Mínősített esete, amikor sok adatközlőnek kell egy adatforrásból (pl. tanulmányi rendszer) megszerezni adatokat, és azt egy címre továbbítani (push), jöllehet az adatkérő a sok érintett adatát egyszerűbben és olcsóbban megszerezhetné (pull).
adatpiac	Az adatpiac (data mart) egy kisebb adattároló és elemző egység, vagyis az átfogó adattárház részrendszerei egy-egy szakterületre, témakörre vagy felhasználói körre vonatkozóan.
adatszolgáltatás	A különböző felügyeleti és fenntartó szervek felé küldött adatok összessége. Lehet kötelező, rendszeres vagy ad hoc módon felmerülő, egyedi igényt kielégítő.
adattár/adattárház	Témaorientált, integrált, az adatokat történetiségében tároló adatrendszer, amelynek fő célja az adatokból történő hatékony információkinyerés biztosítása, elsősorban a döntéshozatali folyamatok támogatása érdekében.
adattisztítás	A valóságtól eltérő, hibás adatok, zajok, valamint az inkonzisztens adatok kiszűrése és javítása a rendszerben.
adattranszformáció	Az adatok átalakítása más formára hozza az adott adatsort egy művelet, függvény, vagyis valamely alkalmas transzformáció alkalmazásával. Az adatok aggregálása egy tipikus és gyakori transzformáció.
ad hoc lekérdezés	Olyan riportfajta, ahol a dimenziók és mérőszámok több variációja is lekérdezhető egy jelentésen belül, a riport tartalmának összeállítása tehát bizonyos mértékig a felhasználóra van bízva. Adatforrása tipikusan OLAP-kocka, melynek adattartalma adja csak az elemzési lehetőségek korlátját.
aggregált adat	Valamely dimenzió(k) mentén bármely alkalmas aggregációs művelet (SUM, MIN, MAX, AVG stb.) segítségével felösszegezt adat.
akcióterv	Minden egyes stratégia végrehajtásának dokumentuma, mely 3-5 éves időtartamra szól. Részletesen leírja az egyes eszközökhöz tartozó konkrét tevékenységeket, forrásokat, ütemezést, a végrehajtásért felelős szervezeti egység vagy személy megnevezését, illetve a végrehajtásban vagy egyeztetésben részt vevő más belső és külső egységek megnevezését is.

fogalom	definíció
alapadat	A forrásrendszerekből kinyert adathalmaz, mely csak a minimálisan szükséges módosításokon, transzformációkon esett át, ezért a felösszegzett, adatpiacokhoz, riportokhoz vagy elemzésekhez előállított adattáblák alapjául szolgál.
alapfolyamatok	Az intézményi alapfolyamatok közé az oktatás, a kutatás és a regionális szerep ellátása tartozik.
átláthatóság (transzparencia)	Az intézmények működésével, feladatainak ellátásával kapcsolatos elvárás: a nyitottság, a nyomonkövethetőség, az ellenőrizhetőség követelménye. Alapfeltétele a szabályozott folyamatokra épülő feladat-végrehajtás, dokumentáltság és az adatok manipulációmentes kezelése.
átmeneti adattároló (stage)	Az ETL adatbetöltési folyamatait segítő, köztes adattároló terület az adattárházon belül. Lényege, hogy minimalizálja a forrásrendszerek adatbázisainak terhelését, és az alapadatokat kinyerése után az adattárházon belül végezzük el a szükséges transzformációkat.
Balanced Scorecard (BSC)/kiegyensúlyozott stratégiai teljesít- ménymérési rendszer vagy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám- rendszer	Írányítási rendszer, a szervezeti stratégia konkretizálásának, ábrázolásának és nyomon követésének egy technikája. Konceptiója szerint a pénzügyi mérőszámok mellett egyéb indikátorok átfogó rendszerét is figyelembe kell venni a szervezet teljesítményének, eredményességének értékelésénél. Alkalmazása feltételezi egy átgondolt, a szervezet céljait és küldetését figyelembe vevő stratégia és stratégiai célok meglétét. A BSC annak meghatározásában nyújt segítséget, hogy mi az, amit a szervezeteknek mérniük kell a pénzügyi szempont ellensúlyozásához a teljesítmény értékelése során.
belső hitelezés	Források intézményen belüli átmeneti átcsoportosítása.
bizottsági szint	Hierarchiától független, állandó vagy ad hoc szervezeti képződmény, összetétele változó szempontok szerint alakulhat (pl. kompetencia, paritás, tekintély, rang stb).
biztonságos azonosítás	Annak biztosítása, hogy hitelesen meg lehessen győződni valakinek vagy valaminek az identitásáról, pl. egy elektronikus tranzakció végrehajtásakor.
bolognai folyamat	Az európai felsőoktatás versenyképességének növelése érdekében 1999-ben megindított folyamat, amelynek keretében egységesebbé és átjárhatóbbá válnak az európai országok felsőoktatási rendszerei.
BSC-folyamatmodell	A Balanced Scorecard modell szerint a stratégia elemzése alapján a vállalat üzleti céljai négy nézőpont (pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulás és fejlődés) szerint határozhatók meg. Segítségével leírhatók a célok közötti ok-okozati kapcsolatok, és ezzel létrehozható a vállalat stratégiai térképe.
célterkép	A stratégiai célokat egyértelműsítő, a célok közötti kapcsolatokat vizualizáló dokumentum egy eszköz, amely a szervezeti stratégia leírásának egységes, következetes módját garantálja, ezáltal biztosítva a célok és mércék felállítását és kezelését.
dimenzió	Egy adott ismérv értékeinek összessége, melynek mentén a mérőszámok értékei értelmezhetőek. Például dimenzió az idő, értékei az évek, mely évek mentén a hallgatói létszámok értelmezhetőek.

fogalom	definíció
dimenzionális adatmodell	Az adattár tervezésének egy speciális adatmodellje, ahol a ténytablákban rögzítjük a mérőszámokat, dimenziótablákban a mérőszámok különböző csoportosításait (dimenzióit), és rögzítjük a ténytablák és dimenziótablák összefüggéseit.
dimenzióábra	Tartalmazza egy adott dimenzió összes értékét általában az egyes értékek azonosítójával összerendelve, illetve a dimenzió egyes szintjeinek (hierarchiájának) alkalmas rögzítésével.
dinamikus egyensúlyi állapot	Egy folyamatban akkor áll elő, amikor az alakító erők hatásai kiegyenlítik egymást, de a helyzet nem statikus; a változások apró, perturbáló hatásai révén az egyensúlyi állapot fenntartása folyamatos igazodást követel, az egyensúlyi állapot dinamikusan változik.
döntések előkészítése	A döntési folyamat részeként a lehetséges cselekvési alternatívák kimunkálása (pl. költség/haszon elemzés).
döntések meghozatalának támogatása	„A döntési folyamat lépéseit a különböző vezetést támogató rendszerek segíthetik – különböző módokon. Például az adatgyűjtés fázisát adatbázis-kezelő, riportgeneráló, adatfeldolgozó; a tervezés fázisát alternatívageneráló, előrejelző készítő; a választás fázisát pl. érzékenységvizsgálatot végző alkalmazások.”
döntési szituáció artikulálása	A döntési folyamat során a probléma azonosítása után a lehetséges beavatkozások feltárása, tudatosítása, az döntéshozók figyelmének felhívása, a cselekvés (döntés) elmaradásával járó konzekvenciák ismertetése.
EFQM (European Foundation for Quality Management) kiválósági modell	Egy nem előíró jellegű keretrendszer, amely 9 kritériumra tagolódik. A modellben szereplő első öt kritériumot adottságoknak nevezzük, és azt mutatják meg, hogyan éri el az intézmény az eredményeit, melyek a módszerei, és hogyan alkalmazza azokat. A következő négy kritériumot eredményeknek nevezzük, és azt mutatják, amit a szervezet elért. Az adottságok vezetnek az eredményekhez, az eredmények visszacsatolása révén pedig fejleszthetők az adottságok. E modell képezi az Európai Kiválóság Díj, a magyar Nemzeti Minőségi Díj, valamint a Felsőoktatási Minőség Díj alapját.
egyetemi kormányzás	Egyrészt a felsőoktatási rendszer egészére, másrészt az egyes felsőoktatási intézményekre vonatkozó fogalom. A felsőoktatási rendszer azon jellemzőjét hangsúlyozza, amely szerint egymással interakcióban lévő, ugyanakkor autonóm intézményekről van szó, amelyek közvetlenül nem utasíthatók, viselkedésük kívülről nem alakítható.
elszámoltathatóság	Az intézmény jogi és politikai kötelezettségvállalása arra, hogy döntéseit az ügyfelek, állampolgárok és választott képviselők számára megfelelően alátámasztva hozza meg. Ennek alapfeltétele az intézmény feladat-végrehajtása során szükséges döntésekért való felelősség személyekre, szervezeti egységekre való lebontása, és az utólagos azonosítás lehetőségének előzetes beépítése a működés szabályozásába, a folyamatokba és a támogatórendszerbe.
ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education)	A Felsőoktatás Minőségbiztosításának Európai Hálózata, mely a felsőoktatás területén megalósuló minőségbiztosítással kapcsolatban információt, jó gyakorlatokat, tapasztalatokat terjesztő európai szervezet. Munkájával elsősorban minőségbiztosítási szervezetek és felsőoktatási intézmények igényeit elégíti ki.

fogalom	definíció
eredménymutató	Az a mutató, amely egyértelműen mutatja a kitűzött cél elérését. A mutató célértékének elérése egyben a cél elérését jelenti.
erőforrás-finanszírozás	A felhasznált vagy rendelkezésre tartott erőforrások megszerzésének költsége.
ERP (Enterprise Resource Planning)	A vállalatok tervezési, gyártási, logisztikai, értékesítési és pénzügyi folyamatait integráltan támogató rendszer.
ETL (Extract, transform, load) folyamat	Az adatok kinyerése, átalakítása és betöltése, mely megfelelően aggregálja és kezeli az adatokat a forrásrendszerből az adattárház megfelelő adatpiaciáig.
Európai Felsőoktatási Térség	A bolognai folyamat keretében, az Európai Unión belüli és kívüli európai országok által kialakított laza struktúra, amelyben az egyes országok önként vállalják a folyamathoz kapcsolódó irányelvek, célok megvalósítását.
ex-ante értékelés	Olyan értékelési módszer, amely lehetővé teszi a tervezett program várható hatásainak elemzését. Vizsgálja a helyzetelemzésen alapuló stratégia célrendszerét, majd az ahhoz rendelt eszközrendszer relevanciáját, megfelelőségét az alábbi tényezők elemzésére támaszkodva: társadalmi-gazdasági környezet, erős és gyenge pontok, stratégiák és prioritások belső és külső koherenciája, célkitűzések mennyiségi meghatározása, társadalmi-gazdasági hatások, forrásfelhasználás, végrehajtási rendszer.
Executive Information Systems	lásd Felsővezetői Információs Rendszer
fehér könyv (White Paper)	Egy adott területről készült átfogó, kötetlen struktúrájú megalapozó dokumentum, amely azonosítja az adott területhez kapcsolódó problémákat, bemutatja a magas szintű célkitűzéseket, egyes esetekben a lehetséges beavatkozási módokat is. A fehér könyvek a zöld könyvek olyan folytatásának tekinthetők, melyek a társadalmi párbeszéd és konzultáció eredményeire támaszkodva körvonalazzák a lehetséges beavatkozási területeket és eszközöket. Az oktatás terén az Európai Unió oktatási stratégiájának máig meghatározó alapdokumentuma a Fehér könyv az oktatásról és képzésről, amely az EU informatikai oktatási stratégiájának alapját is képezi.
feladatfinanszírozás	Szervezetek feladatok elvégzéséért realizált bevétele.
felelősség delegálása	A felelősség átadása (hatáskörrel és az erőforrások – pl. költségvetés – felügyeletének jogával) együtt.
felhasználói tématerület/témakör (adattárban)	A felhasználást tekintve logikai szempontból összetartozó adatállományok és más adattár elemek az adattárházon belül.
felső vezetés stratégiája	A felső vezetés stratégiája a szervezet egészére vonatkozik, és a jövőképhez kapcsolódó stratégiai célok tartoznak hozzá.
felsőoktatási menedzsment	A felsőoktatás intézményi, ágazati és nemzetközi szinten is értelmezhető irányítása, amely nem érint szakmai, tudományos kérdéseket, hanem az e tevékenység folytatásához szükséges külső feltételek biztosítására vonatkozik.

fogalom	definíció
Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD)	Azon magyar felsőoktatási intézmények teljesítményének évenkénti elismerése, amelyek eredményesen alkalmazzák a minőségirányítási rendszert. Ennek érdekében folyamatos, stratégiai jellegű minőségfejlesztést valósítanak meg, az EFQM kiválósági modell követelményrendszerével összhangban támogatják az önértékelésen alapuló minőségfejlesztést. Figyelemmel kísérik és értékelik a szolgáltatásaikat igénybe vevő partnerek elégedettségének alakulását, gyakorlatban alkalmazzák az egymástól való tanulást, az összehasonlításon alapuló fejlesztést, valamint a sikeres megoldások átvételét.
Felsővezetői Információs Rendszer (Executive Information Systems)	A közép- és felső vezetők munkáját támogató informatikai alkalmazás. Tömör, pontos, időszerű és lényeges információt nyújt a felső vezetőknek, ezzel támogatva a tervezés, a kontrolling stb. feladatokat.
felső vezetők tájékoztatása	Stratégiai döntések meghozatalához vagy korrekciójához használt indikátorok értékének időszakos közlése.
fenntartható növekedés	A fejlesztési döntéseknek az a felső korlátja, amely a megvalósított fejlesztést követő időszakokban a működtetési kiadások fedezetét biztosítja. Értéke függ a számított és megvalósult megtérüléstől.
fix riport	Olyan jelentés, melynek adattartalma előzetesen meghatározott, a dimenziók és mérőszámok köre nem vagy csak minimális mértékben módosítható benne a felhasználó által.
foglalkozási struktúra	Az aktív munkavállalók által betöltött munkakörök összetétele, volumene.
folyamatjavítás	Célja, hogy olyan megbízható folyamatok jöjjenek létre, melyek során minden esetben a kívánt kimenetet (eredményt/terméket/szolgáltatást) kapjuk, eltérés nélkül. Jellemzően a folyamat ciklusidejének és/vagy költségének csökkentése, minőségének javítása érhető el.
folyamatközpontú szemlélet	Olyan gondolkodásmód, amely folyamatok rendszerét, a folyamatok vizsgálatát, a folyamatok és kapcsolataik meghatározását, valamint a folyamatok szabályozását és fejlesztését alkalmazza.
folyamatmodell	Egy tevékenység strukturált leírása, amely tartalmazza a tevékenység sorrendjét, párhuzamosítását, előzési szabályait, a tevékenységet végrehajtó szerepkört, beosztást, szervezeti egységet, a megvalósításhoz szükséges információkat (I/O) és a szükséges kompetenciákat.
forrásallokáció	Tevékenység végrehajtásához szükséges erőforrások hozzárendelése.
forrásgyűjtés	Tevékenység végrehajtásához szükséges erőforrások felkutatása, összegyűjtése.
forrásrendszer	Azon rendszerek, amelyek az operatív, üzletmenettel, intézményi tevékenységgel kapcsolatos vagy egyéb olyan feladatokat támogatnak, melyek az adattárház számára forrásadatokat generálnak.
főfolyamati stratégiák	A főfolyamati stratégiák azok a folyamatok, amelyeket az intézmény alapműködésében végez, és a jövőképből a stratégiai koncepció alapján alapvetően meghatározottak. Kialakításukkor figyelemmel kell lenni az irányítási és hozott stratégiaikban meghatározottakra. Főfolyamatok stratégiái: képzési, oktatási stratégia, kutatás-fejlesztési innovációs stratégia, térségi szolgáltatási stratégia.

fogalom	definíció
funkcionális stratégia	Egy-egy erőforrás-területre vonatkozó stratégia, pl. informatikai rendszer stratégia, humánerőforrás-fejlesztési stratégia. Azokból a főfolyamati stratégiákból kell származtatni, amelyek támogatására, kiszolgálására hivatottak.
governance	Döntéshozatal módja és folyamata, beleértve a döntések realizálását is.
granularitás szint	Az adattárházban tárolt adatok részletezettségi szintjének jellemzője, mely a tárolt adatok összegzési szintjében, az egyes rekordokban az adatról fellelhető legegyszerűbb egységben nyilvánul meg.
hálózati penetráció	Szolgáltatások (gyakran széles sávú hálózat) elterjedtsége.
harmadik misszió	A felsőoktatási intézmények egyik funkciója, amely már nemcsak a tudáselemek gazdasági értékesítéséről szól, hanem magában foglal minden, a nem akadémiai világban található partnerrel fenntartott, intézményesített kapcsolatot.
hatalmi ágak	Felsőoktatási intézmények működésében a szereplőket három fontos csoportba sorolhatjuk: a külső szféra szereplői (pl. állam, munkaerőpiac, társadalmi csoportok, sajtó), az adminisztratív vezetők (intézmény vezetése, menedzsment) és az akadémiai szféra (az egyetemi polgárok: oktatók, kutatók, alkalmazottak, hallgatók). Ezek lesznek egyben azok a „hatalmi ágak”, amelyek között az egyensúlyt meg kell teremteni.
hatáskörök allokációja	Egy intézményen belül az ellátandó feladatok kapcsán a döntési jogkörök kiosztása.
horizontális stratégiák	Az összes folyamatra hatással lévő stratégiák, amelyeknek a célkitűzéseit minden tervezés esetében figyelembe kell venni, pl. esélyegyenlőségi, fenntartható fejlődési stratégia.
humánerőforrás-menedzsment	Feladata az emberi erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése az eredményes és hatékony szervezeti működés érdekében.
információellátás (push)	Az a folyamat, melynek során valaki információt szolgáltat valakinek.
információszerzés (pull)	Az a folyamat, melynek során valaki információt kap valahonnan.
informatikai audit	Annak ellenőrzése, hogy az informatikai rendszerek működése megfelel-e a rájuk vonatkozó előírásoknak.
informatikai kormányzás	Informatikai rendszerek stratégiai megfelelőségének biztosítása, beleértve a kockázatok és az informatikai eszközök mint tőkejavak menedzsmentjét is.
informatikai szolgáltatások	Alkalmazások használata megfelelő azonosítás és jogosultság ellenőrzése mellett.
innovatív technológia	A rendszer/szervezet működésének minőségi változását eredményező technológia.
integrált információrendszer	Az információrendszer különböző szintjeit egymással kommunikáló, egységes egészbe szervezett együttes.
interoperabilitás	Különböző kódrendszerek, protokollok egymást megértő kommunikációs képessége.



fogalom	definíció
intézményfejlesztési terv	A felsőoktatási törvény által meghatározott intézményi stratégiai alapdokumentum. Ebben kell meghatározni a fejlesztéssel, a fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításával, megóvásával, elidegenítésével kapcsolatos elképzeléseket, a várható bevételeket és kiadásokat, a tervezett fejlesztéseket.
Intézményi „társadalmi szerződés”	Olyan írott vagy íratlan szervezeti megállapodás a szervezeten belül, amelyben világossá válik, hogy a szervezet mit nyújt a tagjainak, és mit vár el ezért tőlük. (Így egyensúlyban tartja a kötelezettségeket, elvárásokat és jogosultságokat.)
intézményi stratégia	A stratégiai koncepción alapuló, az irányítási, a fő- és támogató folyamatok fejlesztését egységbe foglaló eszközök, források, valamint monitoring összehangolt rendszere.
irányítási folyamatok	Az intézmény vezetésével, menedzsmentjével, döntéseivel kapcsolatos folyamatok.
irányítási folyamatok stratégiai	„Az elsők között elkészítendő stratégia, mely hosszú távon határozza meg az intézmény működését, és minden egyes egyéb folyamatra hatással van, így a minőségfejlesztési stratégiára, intézményirányítási stratégiára, kommunikációs és marketingstratégiára.”
jogosultságkezelés	Annak meghatározása, hogy egy alkalmazásban, rendszerben ki mit tehet és/vagy láthat.
jövőkép (vízió)	A vízió az intézmény által felvázolt, elérni kívánt jövőbeli állapotot rögzíti. Típusai: az alapvető képességekre összpontosító víziók (pl. kiemelkedő minőség), az intézmény tevékenységét és helyzetét meghatározó víziók (pl. kutatóegyetem), jelszavas víziók (pl. Mi legyünk a legjobb közgazdasági egyetem!), képzelőerőre irányuló víziók (pl. zöld egyetem).
keresztfinanszírozás	Az egyik feladaton realizált bevételből egy másik feladat végrehajtásához szükséges erőforrások finanszírozása.
kommunikátor	Az a személy, aki azért felel, hogy a projekt lényege és a stratégiai célkitűzések, a projekt alatt a fő mérföldkövekről szóló hírek, vagy a leküzdött problémák, illetve a meghozott döntések a megfelelő időben eljussanak a cég minden érintett szintjére.
kompetenciafejlesztés	Egy adott feladatkör ellátásához szükséges ismeretek fejlesztése.
kompetenciaterkép	Az egyéni ismeretek állapotának felmérése az adott szervezetben a létező hatáskörök ellátásához.
kontrolling	Az eredményorientált vállalatvezetés eszköze és tevékenységrendszere, amely a teljes irányítást támogatja a tervezéstől, a tények mérésén, a terv/tényadatok értékelésén át, a beavatkozási javaslatok megfogalmazásáig és ellenőrzéséig.
központi adattár	Az oktatási tárca és háttérintézményeinek információs igényeit kielégítő, országos adatgyűjtésen és központi nyilvántartásokon alapuló adattár.
kritikus alkalmazási tömeg	Azon minimális alkalmazás/alkalmazók száma, amely mellett a az eredmények relevanciájára érvényes magállapítást tehetünk.

fogalom	definíció
kutatáshasznosítás	A kutatás-fejlesztés elméleti vagy laboratóriumi kísérleti eredményeinek szélesebb körű hasznosítása (félüzemi, üzemi kísérlet, kereskedelmi hasznosítás).
küldetésnyilatkozat (misszió)	Annak a küldetésnek a meghatározása, melyet az intézmény a jövőben be akar tölteni. Megfogalmazza, mi az intézmény létezésének célja, milyen elvek és értékek alapján működik, elkötelezettséget teremt a szervezet tagjai számára. Általában nem kapcsolódik konkrét időtávhoz. Típusai: politikai töltésű missziók (érdekcsoportok elvárásainak való megfelelés), az intézményi cselekvés alapelveit meghatározó missziók (működési filozófia), az intézmény társadalmi szerepét, felelősségvállalását leíró missziók.
lifelong learning (LLL)	Egész életen át tartó tanulás; életkortól független részvétel a szervezett iskola-rendszerű és gyakorlati képzésekben, a munkaerő-piaci változásokhoz való alkalmazkodás érdekében.
likviditásmenedzsment	Bevételek és kiadások időbeli alakulásának befolyásolási lehetősége.
Management Information Systems	lásd Vezetői Információs Rendszer
metaadat	Adat az adatról, vagyis az egyes adatbázisok leírása, az adatállományok tulajdonságain keresztül. Egy adattábla mezőjének a hossza, típusa, formátuma tipikus példa a metaadatokra. Felhasználói metaadat lehet egy leírás, mutató vagy fogalomdefiníció.
minőségbiztosítás	Előre rögzített követelményeknek való megfelelés biztosítása és ellenőrizhetősége.
minőségbiztosítási/irányítási kézikönyv	Az a dokumentum, amely meghatározza egy szervezet minőségirányítási rendszerét.
minőségcél (quality objective)	A minőségnek az a szintje, amelyet meg akarnak valósítani, megtartani vagy elérni. A minőségcélok általában a szervezet minőségpolitikáján alapszanak, és a szervezet megfelelő funkciói és szintjei számára tűzik ki őket. Ahhoz, hogy a minőségcélok elérése mérhető legyen, összhangban kell lenniük a minőségpolitikával és a folyamatos fejlesztés iránti elkötelezettséggel. A minőségcélok elérése előnyösen befolyásolhatja a termékminőséget, a működési és pénzügyi eredményességet, mindezeket keresztül pedig az érdekelt felek megelégedettségét és bizalmát.
minőségfejlesztési program (közoktatásban minőségirányítási program)	A minőségbiztosítási rendszer alapidokumentuma, amely tartalmazza az intézményi minőségpolitikát, a helyi (intézményi, kari) minőségfogalom értelmezését, a működés hosszú távra szóló minőségközpontú elveit és az azok elérésére vonatkozó elképzeléseket, valamint a minőségpolitika megvalósítását lehetővé tevő minőségbiztosítási rendszer bemutatását.
minőségirányítási rendszer/minőségmenedzsment rendszer/minőségfejlesztési rendszer/minőségbiztosítási rendszer	Az intézményi működést szabályozó folyamatokat határozza meg, úgymint vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési és fogyasztóvédelmi feladatok végrehajtása, azok szervezeti keretei.

fogalom	definíció
minőségpolitika	Az intézmény saját minőségi működéséről és annak fejlesztéséről alkotott koncepciója.
monitoring	A stratégia végrehajtásának időben előrehaladó, mérföldkövekkel jelzett útját vizsgálja, elsősorban az előre lefektetett időközi eredmények megvalósulása szempontjából.
mutatószám	A valóságot számszerűsített formában megragadni képes adat vagy adatintegráció, amely lehetővé teszi egy adott szituáció valamilyen aspektusú értékelését.
mutatószám-kritériumok	Irányítási célra alkalmas mutatószámok megkülönböztetésére szolgáló feltételek összessége.
oktatói mobilitás	Az oktatók szervezeten belüli előmenetele, szervezetek közötti mozgásának lehetőségei.
OLAP (Online Analytical Processing)	Online analitikus (elemző) feldolgozás. Olyan elemzésre, lekérdezésre optimalizált adattárolási módszer, amely az összes összehasonlítható dimenzió mentén minden lehetséges kombinációban és szinten előre felösszegezi a mérőszámokat, így csökkentve a lekérdezéskori számítási időigényt, illetve a több dimenzió mentén történő, hatékony elemzést.
operatív kontrollig	Az intézményvezetés olyan eszköze és tevékenységrendszere, amely az adott célok és lehetséges erőforrások meghatározása után a szervezet mindennapi működését vizsgálja, és arról információkat nyújt a vezetés részére. Fő feladata a tervezési folyamatok koordinációja, tervek vizsgálata és összehangolása, a beszámolórendszerek kiépítése és működtetése (terv/tényelemzések; utókalkulációk, mutatók számítása stb.), elemzések készítése.
operatív rendszer	Azon rendszerek, amelyek az operatív, tehát az intézményi tevékenység ellátásához szorosan kapcsolódó feladatokat támogatják.
operatív terv (munkaterv)	Az <b>akcióterv</b> évenkénti lebontása, amely az adott évben szükséges lépéseket, feladatokat, felelősöket, forrásokat és ütemezést tartalmazza.
önértékelés	Az intézmény saját tevékenységének rendszeres elemző önvizsgálata. Túlmutat a hagyományos értelemben vett minőségügyi teljesítmények vizsgálatán, segít meghatározni az intézmény erősségeit és gyengeségeit, kijelölni a legfontosabb fejlesztési területeket, meghatározni – más szervezetekkel való összehasonlítás alapján – a továbbfejlődés irányait és stratégiáját.
pay-per-use	A adott szolgáltatás használatával arányos díj beszedése az igénybevevőtől.
PDCA-módszer	A PDCA bármilyen műveletre, tevékenységre, folyamatra, rendszerre, működtetésre, koncepcióra, elgondolásra vonatkoztatható, zárt hatásláncú, folytonosan ismétlődő körfolyamat-elv, a minőségfejlesztés alapciklusa. A folyamat fázisai: tervezés (Plan), megvalósítás (Do), ellenőrzés (Check), beavatkozás (Act)
preventív döntés	Azok a döntések, amelyek megakadályozzák, hogy a folyamat a kívánt állapottól szignifikánsan eltérjen.

fogalom	definíció
proaktív kontrolling	Olyan eszköz- és tevékenységrendszer, amely azt célozza, hogy a kontrolling részleg ne csak a hagyományos terv/tény alapú elemzéseken nyugvó utólagos ellenőrzést gyakorolja, hanem kezdeményező szerepet töltsön be egy intézmény üzleti célkitűzéseinek meghatározásakor is.
problémamegoldás	Egy adott – kedvező vagy nem kedvező – jelenség megszüntetését/elérését célzó feladat megfogalmazása, a feladat-végrehajtás feltételeinek megteremtése és maga a végrehajtás együttesen.
problématérkép	Az a dokumentum, amelyben a helyzetértékelésen alapuló kihívások kerülnek bemutatásra. A problématérkép alapján kialakított célrendszer a stratégiai koncepció része.
professzionális menedzsment	A professzionális menedzsment olyan intézményirányítási forma, ahol a rektor vezetése alatt álló végrehajtó testület kezéből stratégiai kérdésekben kikerül a végső döntés joga, akadémiai ügyekben pedig a szenátus és annak elnöke kap az eddigieknél nagyobb hatalmat, döntési jogkört.
professzionális szervezetek	Olyan felsőoktatási intézményekre vonatkozatható szervezettípus, amelynek jellemzője, hogy a tényleges operatív feladatokat ellátók súlya és önállósága igen nagy, a tevékenységüket pedig olyan standardok szabályozzák, amelyek nélkülözhetelenné teszik a személyes mérlegelést. Az ilyen szervezetek menedzselése teljesen más módon történik, mint más szervezetfajtáké. Az ilyen szervezetekben nincs olyan értelemben vett menedzsment, mint a vállalatok vagy más közintézmények esetében.
program	Egymással összefüggő <b>projektek</b> együttese.
projekt	Egymással összefüggő tevékenységek együttese, amelyhez egyértelmű szervezeti kontextus és erőforrás-allokáció rendelhető, és konkrét terméke(i) van(nak).
projektterv/intézkedési terv/bevezetési ütemterv	Azon dokumentum, amely bármely program/terv megvalósítását és számonkérhetőségét biztosítja.
projektvezető	A projekt teljes irányítását végző és a megvalósulásáért felelős személy. A projektterv alapján koordinálja a projekt lebonyolítását, elvégzi az operatív irányítást, felkészülve a váratlan események projekthez illeszkedő megoldására is. Rendelkezik az emberi és technikai erőforrások felett, gazdálkodik a projekt idő- és költségkeretével. (Munkájáról beszámol a projektfelügyelő bizottság (PFB) ülésein.)
push/pull egyensúly	Az információkibocsátás és -nyelés egyensúlya.
referenciamodell	Általános, de konkrét szervezetre adaptálható és lokalizálható folyamatmodell.
riport	A felhasználók felé az információk megjelenítése riportokon keresztül történik. Megjelenési formája lehet: lista, ahol tételesen felsorolásra kerülnek az egyes megjelenítendő elemek, lehet táblázat, ahol az adatoknak valamiféle statisztikai összesítése kerül megjelenítésre, illetve különböző grafikonok.
rutin felhasználók	A végrehajtással foglalkozó felhasználók.

fogalom	definíció
sarkalatos célok	A stratégia sarkalatos tényezői szintjén megfogalmazott célok, amelyek közvetve, a specifikus célok elérésén keresztül teljesülnek.
scoping	A probléma azonosítása után a feladat megfogalmazásával foglalkozó tevékenység.
specifikus célok	A stratégiaalkotási tervezési fázisban az átfogó célból levezetett középtávú célkitűzések, amelyek együttes és összehangolt elérése biztosítja az átfogó cél érvényesülését.
stratégia	A célállapot (jövőkép, vízió) elérésének átfogó terve. Olyan strukturált dokumentum, amely bemutatja egy adott területtel kapcsolatos legfontosabb problémákat és prioritásokat, az adott területre vonatkozó, elérendő jövőképet (célállapotot); lefekteti a hosszú, közép- és rövid távú célok, beavatkozási területek és eszközök egymáshoz illeszkedő rendszerét (intervenció/beavatkozás logikáját); meghatározza a beavatkozások pénzügyi hátterét, valamint leírja a megvalósítás és monitoring alapelveit.
stratégia értékelése	A stratégiai kontrolling folyamat része, amely a stratégia területén a kidolgozott stratégiai kulcsmutatószámok alapján vizsgálja a stratégia megvalósulását, és elemzi annak hatásait.
stratégia éves munkaterve	Az akcióterv alapján évente elkészülő munkaterv, amely minden egység és vezetője számára lehetővé teszi, hogy az akciótervben megfogalmazott célok eléréséhez szükséges, adott évre vonatkozó feladatokat összehangoltan legyen képes végrehajtani.
stratégia kontrollingja	Olyan eszköz- és tevékenységrendszer, amely meghatározott stratégiai kulcsmutatók teljesülésén keresztül vizsgálja a folyamatok előrehaladását és teljesülését.
stratégia megválasztása	Az a döntés, melynek során meghatározzuk, hogyan akarunk eljutni céljaink megvalósulásához, vannak-e lehetséges változatok, és ezek közül melyiket tartjuk optimálisnak.
stratégia megvalósítása	A célállapot elérési tervének és a szervezet belső jellemzőinek összehangolása. Területei: szervezeti kultúra, hatalmi viszonyok, erőforrások, vezetői készség, szervezeti struktúra.
stratégiai dokumentum	Azon dokumentum, amely felvázolja az adott folyamat/terület/tevékenység tervezésének, megvalósításának, beindításának és folyamatos minőségi javulásának útját.
stratégiai koncepció	Az intézmény értékeit számba vevő, a jövőkép elérése érdekében a helyzetértékelésen alapuló problématerkép alapján kialakított célrendszert és ennek keretében a lehetséges beavatkozási pontokat meghatározó dokumentum.
stratégiai kontrolling	Olyan eszköz- és tevékenységrendszer, amely a vállalkozás vezetését támogatja a hosszú távú célorientált működésben és a környezethez való alkalmazkodásban. Feladatai a stratégiai tervek lebontása operatív feladattá és számszaki tervvé, a stratégiai feladatok és projektek mérföldköveinek mérése, ellenőrzése.

fogalom	definíció
stratégiai menedzsment	A környezethez való alkalmazkodás megteremtésének alapvető eszköze. E ciklikus folyamat négy fázisa a stratégiai tervezés, a megvalósítás, az értékelés és az aktualizálás.
stratégiai mérési eszközök	Az intézmény monitoring és kontrolling rendszere.
stratégiai mutatószámrendszer	A szervezet stratégiai céljainak összehangolt, több dimenziót, nézőpontot is mérő mutatószámainak összessége, összefüggő rendszere.
stratégiai tervezés	Azon folyamat, amikor az intézményi stratégiakészítés fő szempontjainak eléréséhez az intézmény küldetéséből kiindulva meghatározzák az intézmény jövőbeni működési körét. Ez attól függ, hogy mely piaci igényeket és mely fogyasztói csoport igényeit kívánja kielégíteni, és milyen eljárások, módszerek használatával tervezi ezt végrehajtani.
stratégiatervezés folyamata	Annak meghatározása, hogy a vezetés milyen információk alapján és hogyan alkotja meg stratégiáját, hogyan valósítja meg, hogyan fejleszti, és miként ellenőrzi annak megvalósulását.
SWOT-elemzés	Olyan vizsgálati módszer, amelynek célja, hogy egy szervezet életében feltárja egy adott termékben/szolgáltatásban/környezetben/folyamatban stb. rejlő lehetőségeket, ezáltal segítve a menedzsmentet a döntéseik meghozatalában. Ezt SWOT-tábla segítségével valósítja meg, melyben az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek kerülnek bemutatásra.
szabványos minőségirányítási rendszer	A szabványos minőségirányítási rendszer – MSZ EN ISO 9001:2001 – bármilyen szervezetre alkalmazható követelményeket tartalmaz. Nem veszi figyelembe az adott ágazat és a bevezető intézmény sajátosságait, azt az alkalmazóknak, bevezetőknek kell megvalósítani.
szakmastruktúra	A gazdaság és társadalom számára hasznos vagy kevésbé hasznos oktatás/képzésszerkezet.
szemantikus interoperabilitás	A rendszerek közötti együttműködési képesség, amely nemcsak előre rögzített protokollokra épül, hanem szerepet játszik benne a szituáció, a jelentés értelmezése is.
szervezeti egység éves munkaterve	Azon dokumentum, amely egység szinten összedolgozott formában tartalmazza az intézmény összes stratégiájának éves munkatervét egy szervezeti egység szintű tervben. Az éves munkatervben időrendben látható az egység számára az adott évben végrehajtandó feladat, valamint megjelölésre kerül benne a feladat végrehajtásában való részvétel foka (főfelelős, részfelelős, egyeztető).
szervezeti egység szintű stratégia	Az intézmény stratégiájának részstratégiái lehetnek a fő szervezeti egységek stratégiái. Például a karok szintjén lehetnek saját célkitűzések és stratégiák. Ahogy haladunk lefelé, egyre specifikusabb, az adott szervezeti egységre jellemző célok és stratégiák vannak. Azonban ezeknek összhangban kell lenniük az intézményi célokkal és stratégiákkal, kialakításuk csak indokolt esetben szükséges.
szervezeti konfiguráció	Szerepkörök, beosztások, szervezeti egységek egymáshoz való viszonya, hatáskör és döntési kompetencia (felelősség) alapján.

fogalom	definíció
szervezeti kontextus	Tevékenység leírása és értelmezése adott szervezeti konfigurációban.
szervezeti tudás	Adott szervezetben keletkező, áramló információk értelmezéséhez, dekódolásához szükséges ismeretek együttese.
szolgáltatási szint szerződés	Adott szolgáltatás nyújtásával kapcsolatos mennyiségi és minőségi elvárásokat, a díjazás és a szolgáltatás megszüntetésének feltételeit tartalmazó megállapodás, szerződés a szolgáltatást nyújtó és a szolgáltatást igénybe vevő közt. Belső teljesítményszámolásnál, informatikai szolgáltatások kapcsán az IT-szolgáltató és a felhasználók egységei között gyakran alkalmazott megoldás.
támogató folyamatok	Azok az intézményi folyamatok, amelyek az alapfolyamatokat támogatják, hatékonyabbá és eredményesebbé téve azokat. Kialakításuk a szervezeteknél hatékonyságnövekedést válthat ki, s erőforrást biztosít a főfolyamatok számára. Közéjük tartozik a hallgatói kapcsolatok gondozása, humánerőforrás-gazdálkodás, létesítménygazdálkodás, gazdasági adminisztráció, intézményi kommunikáció és marketing, beszerzés, beruházás és készletgazdálkodás, továbbá az informatikai szolgáltatások menedzsmentje.
tanulószervezet	Olyan szervezet, amely képes arra, hogy az információt szervezeti tudássá alakítsa, és arra is, hogy a tudást kollektív tanulássá formálja annak érdekében, hogy viselkedése kedvező irányba változhasson. (A tanulószervezet létrehozása és menedzselése éppen a tanulás – beleértve ebbe a szervezeti kommunikációt is – végtelen komplexitása miatt komoly kihívás, amellyel – felsőoktatási – vezetők találkozhatnak.)
teljes körű minőségirányítási rendszer (Total Quality Management, TQM)	Valamely szervezet azon képességeinek kialakítása és működtetése, amelyek lehetővé teszik a folyamatosan változó külső és belső igények kielégítését; vezetési filozófia, amely összefogja a szervezeti potenciált a folyamatos fejlesztés irányába; egy minőségkultúra, amely különböző eszközöket használ ennek a kultúrának a kifejtésére és folyamatos fejlesztésére. A minőségirányítás (Quality Management) a szervezet minőségi célkitűzéseinek megvalósításához szükséges folyamatok tervezése és működtetése, az ehhez szükséges erőforrások biztosítása. Attól teljes körű (Total), hogy mindenki részt vesz benne, a szervezet minden tevékenységére és minden egységére vonatkozik. Alapelvei a partnerközpontúság, a folyamatok állandó fejlesztése, a munkatársak teljes körű bevonása és felhatalmazása, valamint a részvétel a többi intézménnyel közös tanulásban.
teljesítményszámolás	Adott szervezeti elemhez tartozó teljesítmény hiteles rögzítése.
teljesítményértékelés	„A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs, munkacsoport, szervezeti egység adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése az előre megadott célértékhez viszonyítva.”
teljesítményértékelési rendszer	A szervezet egyes szintjein a célok és tényértékeinek összehasonlítását, az elévített tevékenységek értékelését, beavatkozási szükségességek meghatározását magában foglaló, a tervezés felé közvetítő, rendszerszerűen végzett tevékenységek összessége.
teljesítménymenedzsment	Az a folyamat, amelynek során a szervezet dolgozói megértik és megegyeznek arról, mit kell tenniük az egyes szereplőknek ahhoz, hogy a szervezet stratégiai, taktikai és operatív céljai megvalósuljanak.

fogalom	definíció
teljesítménymenedzsment rendszer	A teljesítménytervezés, a teljesítménymérés és teljesítményértékelés integrált megvalósításának módszere. A szervezeti teljesítményhez történő egyéni, csoportos és szervezeti egység szintű hozzájárulás mértékének és módjának mérésére és értékelésére szolgál.
teljesítménymérés	A múltbeli cselekedetek hatékonyságát és eredményességét számszerűsítő folyamat, a teljesítménymenedzsment egyik legfontosabb eleme.
teljesítménymérési rendszer	A stratégiai mutatók mentén végzett adatgyűjtés, adatfeldolgozás, adatrendszerrezés, adatelemzés, adatértelmezés összessége.
teljesítmény-mérőszám	Egy általánosabban értelmezett teljesítménymutató hatókörének, tartalmának és összetevőinek definiálása.
teljesítménymutató	A múltbeli cselekedetek hatékonyságát és/vagy eredményességét számszerűsítő mutató.
teljesítménytervezési rendszer	A stratégiai célok tervezését, lefordítását, kvantifikálását és szervezeti egységekre történő lebontását magában foglaló rendszer.
tényeken alapuló vezetés (Evidence Based Management)	Olyan vezetői felfogás, amely meghatározó szerepet ad a tényszerű, adott esetben belső intézményi kutatással létrehozott információknak, és a vezetői döntéseket minden esetben ilyenekre próbálja építeni. E felfogás számára meghatározó jelentősége van a vezetői információs rendszereknek, amelyek naprakész adatokat nyújtanak az intézményi folyamatok legkülönbözőbb aspektusairól.
ténytábla	A dimenzionális adatmodellnek azon táblái, amelyek a mérőszámokat tartalmazzzák. Egy témakörben használt mérőszámok tipikusan egy ténytáblában kerülnek tárolásra. Bennük kerül továbbá rögzítésre, hogy mely dimenziók mentén értelmezhetőek a mérőszámok, azaz mely dimenziótáblák kapcsolhatóak hozzá. Egy OLAP-kocka általában egy ténytábla és a hozzákapcsolódó dimenziótáblák feldolgozásával áll elő.
tranzakció-feldolgozás	Elemi (elsődleges) adatok bevétele, tárolása.
új közmenedzsment (New Public Management)	A korábban csak a versenyszférában alkalmazott menedzsment technikáknak a közszolgáltatások szférájába történő átvitele. Olyan technikák és eljárások elterjesztése a közszférában, mint a teljesítménymenedzsment vagy a minőségmenedzsment, és olyan, korábban a vállalati szférában alkalmazott vezetési megoldások használata, mint az igazgatótanácsok működtetése, vagy a vezetői megbízások közelítése a teljesítményalapú menedzserszerződésekhez.
üzleti intelligencia	Az üzletvitelre vonatkozó adatok, információk olyan szintű feldolgozása, amely az üzletvitelre vonatkozó érdemi döntést is indikálja (önreflexiós képesség).
validáció (adatfeldolgozás)	Az a folyamat, amely lehetővé teszi, hogy megbízható, hiteles adatok kerüljenek betöltésre az adattárba.
változásvezető	A projektvezető helyettese, aki a megvalósítást követően az operatív működtetést és a későbbiekben a rendszergazdai szerepet látja el. Ő biztosítja, hogy soha ne csökkenjen vagy terelődjön el a figyelem a projektről.



fogalom	definíció
versenyképesség	Adott piacon a versenytársaktól valamilyen kritérium(ok) alapján való pozitív különbségesség (pl. költség, minőség, alkalmazkodás).
Vezetői Információs Rendszer (VIR)/ Management Information Systems	A vezetéstámogató rendszerek egyik fajtája, mely a felső és középvezetés számára nyújt információt az intézmény múltbeli teljesítményéről, a pillanatnyi állapotról és a jövőbeni céljairól. Legfőbb feladata a napi és a stratégiai döntéshozatal támogatása külső és belső információkkal egyaránt.
VIR- kompetenciaközpont	A Vezetői Információs Rendszer fenntartását, működtetését, továbbfejlesztését ellátó, ezen feladatokra szerveződő szervezeti egység. Biztosítja a felhasználói támogatást, helpdesket, a rendszer használatának feltételeit, és kezeli a továbbfejlesztési igényeket. Ellátja a rendszer használatának növeléséhez kapcsolódó belső kommunikációt, megszervezi az oktatást.
VIR-portál	A Vezetői Információs Rendszer grafikus felülete, amely az információk, kimutatók, elemzési eredmények stb. publikálásának virtuális színtere. Leggyakrabban böngészőből elérhető alkalmazás.
VIR-riport/jelentés	A Vezetői Információs Rendszer egy adott témakörének összetartozó információit összesítő kimutató, amely a felhasználó számára egy helyre gyűjti a jelentés tartalmaként előzetesen definiált elemeket (táblázatok, grafikonok stb.).
virtuális szervezeti gyűjtődoboz	Olyan szervezeti egység, amelyhez nem tartozik elsődlegesen humán erőforrás.
zöld könyv (Green Paper)	Olyan dokumentum, amelynek célja egy-egy terület legfontosabb kérdéseinek, problémáinak és kihívásainak azonosítása, és az érdekelt kormányzati, szakmai és társadalmi szereplők bevonása ezek megvitatásába. A zöld könyvek célja a gondolatfelvetés, a konzultáció elindítása. Oktatás területén ilyen dokumentumok például „Az oktatás európai dimenziójáról” vagy „A fiatalok tanulási mobilitásának előmozdítása”.