



Eindrapport VO Pilot Eco-Schools

Duurzaamheidscoördinatie in het voortgezet onderwijs

Colofon

Subsidieproject verleend door

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Correspondentie door Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Contactpersoon: Saima Bantvawala, Adviseur onderwijs en duurzaamheid
saima.bantvawala@rvo.nl

+31(0)6 25 37 73 41

Opgesteld door

SME

Eva Mientjes, projectleider educatie

Thijs van der Meulen, projectleider educatie

Anna van der Veen, senior adviseur educatie

Hak van Nispen tot Pannerden, algemeen directeur

mientjes@sme.nl

+31(0)6 34 18 29 40

Utrecht, 28 augustus 2025

Dit rapport is opgesteld door SME vanuit een subsidieproject verleend door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, in correspondentie met RVO. Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden gebruikt zonder voorafgaande toestemming van deze partijen.

Samenvatting

De aandacht en inzet voor duurzame ontwikkeling groeit in de hele maatschappij. Ook in het onderwijs is dat het geval. Steeds vaker zien we de behoefte van scholen in het voortgezet onderwijs om steviger en systemisch te werken aan duurzaamheid. Vaak wordt deze ambitie al verwoord in het koersplan (van het schoolbestuur) of het schoolplan (van de school), maar is het nog niet geheel duidelijk hoe dit praktisch vorm kan krijgen. In de onderwijspraktijk ontstaat de rol van duurzaamheidscoördinatoren om duurzaamheid op een integrale manier aan te jagen en te verankeren op verschillende niveaus in de organisatie.

Er is behoefte aan inzicht in de rol van deze duurzaamheidscoördinatoren. In het kader van de ontwikkeling van een implementatieplan voor duurzaamheid in het onderwijs door de Interdepartementale Werkgroep Duurzame School van de Rijksoverheid, is in schooljaar 2024-2025 de 'VO Pilot Eco-Schools' over duurzaamheidscoördinatie in het voortgezet onderwijs, uitgevoerd.

In deze pilot is met de duurzaamheidscoördinatoren en begeleiders van zes Eco-Schools scholen bekeken welke rollen en taken ten aanzien van duurzaamheid passen bij coördinatie op leerling-, school- en koepelniveau, hoe deze rollen in gezamenlijkheid met elkaar duurzaamheid op school kunnen aanjagen en borgen, en hoe ondersteuning geboden kan worden om duurzaamheid breder te laten leven en te verankeren binnen deze scholen. De inzichten zijn opgedaan door middel van interviews, bijeenkomsten met werkvormen en gesprekken en het analyseren van logboeken die zijn bijgehouden door de deelnemende duurzaamheidscoördinatoren.

De pilot bevestigt dat duurzaamheidscoördinatoren een cruciale rol vervullen in het realiseren van duurzame scholen. Door doelen te stellen, continuïteit te waarborgen, verbindingen te leggen en duurzaamheid steeds opnieuw te agenderen, dragen duurzaamheidscoördinatoren op de drie niveaus actief bij aan de overgang van ad-hoc initiatieven naar procesmatige en uiteindelijk systemische verankering van duurzaamheid in de schoolorganisatie. Hun werkzaamheden worden echter belemmerd door gebrek aan intern draagvlak en structurele borging, te weinig facilitering en versnipperde informatie. Daarmee worden de kansen die duurzaamheidscoördinatie biedt nog onvoldoende benut. Er is behoefte aan meer draagvlak, betere facilitering, ruimte voor professionele ontwikkeling en deelname aan gestructureerde netwerken om samenwerking en kennisdeling te bevorderen.

Op basis van de resultaten worden aanbevelingen gedaan. Onderwijsinstellingen wordt aanbevolen om een visie en ambities ten aanzien van duurzaamheid te ontwikkelen en deze te verankeren in het koers- en schoolplan; duurzaamheidscoördinatie op leerling-, school- en koepelniveau te organiseren in combinatie met een uitvoeringsplan; te zorgen voor voldoende facilitering, en medewerkers ruimte te geven voor professionele ontwikkeling. Onderwijsondersteunende organisaties wordt aanbevolen om praktische ondersteuning te bieden aan duurzaamheidscoördinatoren; versnippering van informatie en materialen tegen te gaan, en netwerken van duurzaamheidscoördinatoren te faciliteren. De overheid wordt aanbevolen om de aanstelling van duurzaamheidscoördinatoren te stimuleren; duurzaamheid in de kerndoelen en eindtermen te integreren en expliciteren, en te investeren in een infrastructuur voor kennisdeling en netwerkvorming.

Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Context	8
1.3. Doelstelling	10
1.4. Leeswijzer	11
2. Opzet van de VO Pilot Eco-Schools	12
2.1. Pilot deelname	12
2.2. Aanpak en tijdlijn	13
3. Rollen en taken ten aanzien van duurzaamheid	15
3.1. Methode	15
3.2. Resultaat: niveaus en functieprofielen	16
3.3. Resultaat: reflectiepunten coördinatie in de praktijk	19
3.4. Resultaat: de waarde van duurzaamheidscoördinatie	23
4. In gezamenlijkheid aanjagen en borgen van duurzaamheid	27
4.1. Methode	27
4.2. Resultaat: barrières en succesfactoren voor samenwerking	27
4.3. Resultaat: de kracht van een duurzaam netwerk	30
4.4. Resultaat: coördinatietaken met gedeelde verantwoordelijkheid	31
5. Ondersteuning van scholen	34
5.1. Methode	34
5.2. Resultaat: ondersteuning in draagvlak en uitvoering	34
5.3. Resultaat: ondersteuning kennis en vaardigheden	39
5.4. Resultaat: ondersteuning in netwerk en uitwisseling	43
6. Conclusies	46
6.1. Conclusies over rollen en taken	46
6.2. Conclusies over gezamenlijk aanjagen en borgen	46
6.3. Conclusies over ondersteuning van scholen	47
6.4. Eindconclusie	48
7. Aanbevelingen	49
7.1. Zet in op duurzaamheidscoördinatoren	49
7.2. Veranker duurzaamheid in het curriculum	51
7.3. Beweeg van activiteitenoriëntatie naar systeemoriëntatie	53

8.	Discussie	55
9.	Bronvermelding	57
10.	Bijlagen	58
10.1.	Stimuleringsgelden	58
10.2.	Interview leidraad uitgangssituatie	59
10.3.	Toelichting uitwisselingsbijeenkomsten	61
10.4.	Logboek format	64
10.5.	Vaardigheden en kenmerken duurzaamheidscoördinatoren	68
10.6.	Interview leidraad eindsituatie	69
10.7.	Groene Kompas	70
10.8.	Opbrengsten werkzaamheden duurzaamheidscoördinatoren	72
10.9.	Duurzame netwerken Librëon en SVOK	74

1. Inleiding

De aandacht en inzet voor duurzame ontwikkeling groeit in de hele maatschappij. Ook in het onderwijs is dat het geval. Steeds meer leerlingen, docenten, schoolleiders en bestuurders realiseren zich dat de school een plek is die ruimte moet geven voor de noodzakelijke dialoog. Ook wordt de school steeds vaker als oefenplaats voor een gezonde en duurzame samenleving omschreven. Als gevolg wordt de aandacht voor duurzaamheid steeds vaker in de visie en plannen van scholen opgenomen. Op sommige scholen ontstaan coördinerende rollen en functies ten behoeve van duurzaamheid in het onderwijs.

In schooljaar 2024-2025 is de 'VO Pilot Eco-Schools' uitgevoerd. In dit traject zijn de rollen ten aanzien van duurzaamheidscoördinatie op zes Eco-Schools scholen bekeken. Er is onderzocht hoe zij deze rollen vormgeven in de onderwijspraktijk, hoe de coördinatoren onderling samenwerken en welke ondersteuningsbehoefte zij hebben om duurzaamheid in de onderwijspraktijk te borgen. Dit rapport biedt een overzicht van de inzichten die zijn opgedaan en aanbevelingen voor het verder verankeren van duurzaamheid in het voortgezet onderwijs.

1.1. Aanleiding

De aanleiding voor het uitvoeren van deze pilot is drieledig.

Behoefte om steviger en meer systemisch werken aan duurzaamheid

Onder de 91 deelnemende vo-scholen aan het Eco-Schoolsprogramma in Nederland ziet SME dat een groot deel behoefte heeft om steviger en meer systemisch aandacht te besteden aan duurzaamheid. Uit de evaluaties van schooljaar 2022-2023 en 2024-2025 blijkt dat redenen voor deelname aan Eco-Schools van vo-scholen zijn: leerlingen centraal stellen, duurzaam gedrag stimuleren, duurzaamheid een vaste plek te geven in het onderwijs, meer draagvlak creëren voor duurzaamheid op school en structuur aanbrengen in duurzaamheidsinitiatieven. De evaluaties zijn uitgezet in de vorm van een enquête, die in 2023 is ingevuld door 32 deelnemende vo-scholen en in 2025 door 12 deelnemende vo-scholen. Daarnaast laten scholen die al enkele jaren meedoen en diverse projecten hebben uitgevoerd, weten dat zij duurzaamheid verder willen verankeren in het onderwijs en de organisatie. In verschillende onderzoeken (o.a. Oberon en SME, 2022; Coöperatie Leren voor Morgen en SME, 2022) komt de ondersteuningsbehoefte van scholen naar voren om duurzaamheid te integreren in de schoolcultuur. Respondenten constateren dat er al veel gebeurt aan duurzaamheid in het onderwijs vanuit afzonderlijke vakken, projecten en activiteiten. Het telt echter onvoldoende op voor leerlingen als het gaat om vraagstukken als klimaat en duurzaamheid (Oberon en SME, 2022). Zoals prof. P. Vare dit fenomeen bij een conferentie in Genève omschreef: *'Running around doing good things is not enough, we need change'* (Paul Vare, persoonlijke communicatie, mei 2024). Om samenhang te creëren wordt nationaal en internationaal gebruik gemaakt van de Whole School Approach. De Whole School approach gaat niet alleen over het verbinden van de verschillende aspecten van de school zodat ze in lijn zijn met duurzaamheid; het gaat ook over het herontwerpen van de leerervaringen van leerlingen, zodat zij op betekenisvolle wijze denkwijzen en competenties kunnen ontwikkelen die hen in staat stellen bij te dragen aan duurzaamheid (Europese Commissie, 2022). Vaak wordt de ambitie om te werken aan duurzaamheid al verwoord in het koersplan (van het schoolbestuur) of het schoolplan (van de school), maar is het nog niet geheel duidelijk hoe dit praktisch vorm kan krijgen.

Aanstelling van duurzaamheidscoördinatoren wordt gezien als kansrijke maatregel

In het advies en werkplan 'Naar een duurzamere onderwijspraktijk' wordt aangegeven: "Als het bestuur van een koepel of instelling aan de slag gaat met het geven van aandacht aan duurzaamheid in hun visie op onderwijs, is het effectief om daar ook middelen aan te koppelen om die visie ook te realiseren." (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2024). In de praktijk zien we de rol van duurzaamheidscoördinatoren ontstaan als reactie op de behoefte aan meer systemische aandacht voor duurzaamheid. In de 'Ideale' uitwerking op de scholen volgens schoolleiders (figuur 1), uit het eerdergenoemde advies en werkplan, zien we coördinatie terug op strategisch, tactisch en operationeel niveau.



Figuur 1: Ideale uitwerking op scholen volgens schoolleiders

Duurzaamheidscoördinatoren kunnen de visie op duurzaamheid vertalen naar concrete doelen en werken aan de realisatie hiervan. Door integraal en procesmatig te werk te gaan kunnen ze tevens de verschillende activiteiten, lessen en projecten op het gebied van duurzaamheid verbinden en in lijn brengen met deze doelen. Op die manier wordt duurzaamheid echt in het onderwijs geïntegreerd. Deze beweging van 'add-on', duurzaamheid als een éxtra thema waar scholen aan werken, naar 'built-in' is essentieel. Zo blijft het werkbaar qua tijdsinvestering voor leerlingen en medewerkers. Ook behoudt duurzaamheid hierdoor haar positie binnen het onderwijs, ook wanneer andere urgente zaken zich aandienen. Om integraal verandering in het onderwijs teweeg te brengen wordt veelal gebruikt gemaakt van het 'Whole School Approach' (WSA) gedachtegoed. Dit wordt toegelicht in hoofdstuk 1.2.

Ontwikkeling implementatieplan door Interdepartementale Werkgroep Duurzame School

Ook de Rijksoverheid onderstreept het belang van duurzaamheid in het onderwijs. In het Uitvoeringsplan Duurzaamheid in het Onderwijs¹ is beschreven hoe het (demissionaire) kabinet hierop inzet. Kwartiermaker Hans Lodders heeft in opdracht van de Interdepartementale Werkgroep Duurzame School, bestaande uit vijf samenwerkende ministeries (IenW, LNVN, KGG, BZK, OCW), een

¹ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/05/31/bijlage-2-uitvoeringsplan-duurzaamheid-onderwijs>

advies en werkplan opgesteld voor versterking van aandacht voor duurzaamheid in het onderwijs (po, vo, mbo, inclusief speciaal onderwijs) voor de periode 2025-2030 (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2024). De uitwerking voor 2025 is gedeeld met de Kamer² en de rest van de implementatie volgt daarop.

Om aanvullende inzichten te bieden bij het opstellen van het implementatieplan heeft het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat subsidie verleend voor drie pilots om duurzaamheid beter te verankeren in het onderwijs. Er is een pilot in het primair onderwijs, een pilot in het voortgezet onderwijs en een pilot in het middelbaar beroepsonderwijs. Dit rapport betreft de resultaten van de pilot in het voortgezet onderwijs. De resultaten van de drie pilots worden onderzocht door Regioplan. Regioplan bekijkt welke aspecten terugkomen in alle onderwijslagen en creëert een Theory of Change en leeragenda. Het doel van de pilot in het voortgezet onderwijs is het opdoen van inzicht in de rol die duurzaamheidscoördinatoren spelen in het verankeren van duurzaamheid in het onderwijs.

1.2. Context

Sustainable Development Goals

Duurzaamheid is een breed begrip. We gebruiken de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, ook wel Sustainable Development Goals (SDG's) genoemd, als raamwerk voor wat we verstaan onder duurzaamheid. In 2015 hebben alle 193 lidstaten van de Verenigde Naties (VN) de zeventien Sustainable Development Goals onderschreven. Met het behalen van deze doelen werken alle lidstaten toe naar een leefbare wereld op zowel ecologisch, economisch als sociaal gebied. De doelen zijn niet losstaand: ze zijn sterk met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar op tal van manieren. Ze gelden voor alle mensen en organisaties, ook het onderwijs (SDG Nederland, 2025).



Figuur 2: De zeventien Sustainable Development Goals

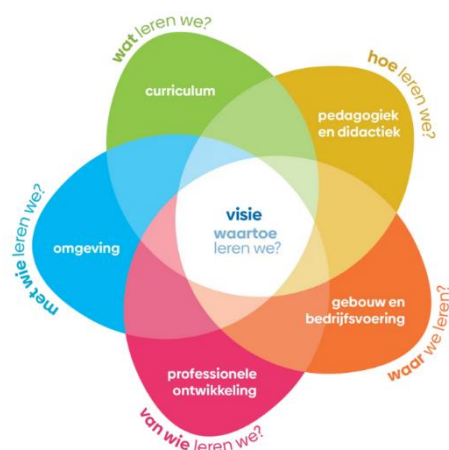
² Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2025/06/25/voorjaarsbesluitvorming-over-circulaire-klimaatmaatregelen>

SDG 4 richt zich specifiek op het waarborgen van kwaliteitsonderwijs voor iedereen. Dit betekent dat alle mensen gelijke toegang moeten hebben tot kwalitatief goed onderwijs. Onderwijs is niet alleen een recht; het is ook een essentieel middel om andere Sustainable Development Goals te bereiken. Je zou het kunnen zien als een rode draad die alle andere 16 doelen met elkaar verbindt. Want door kennis en vaardigheden over te dragen en daarmee handelingsperspectief te bieden, stellen we mensen in staat om actief bij te dragen aan hun gemeenschap en de wereld.

Whole School Approach

De Whole School Approach (WSA) vormt de basis om te werken aan Leren voor Duurzame Ontwikkeling. Het WSA gedachtegoed helpt om duurzame ontwikkeling te verankeren in alle domeinen van de school (Leren voor Morgen, 2025). De WSA stelt dat de verschillende domeinen van het onderwijs allemaal in samenspel zijn met elkaar en dus invloed uitoefenen op het leerproces op school. Figuur 3 geeft het WSA gedachtegoed weer in een model dat in Nederland wordt gebruikt. Dit model heeft de vorm van een bloem. De visie vormt de kern en de bloemblaadjes geven verschillende domeinen weer die van invloed zijn op leren. In de volgende alinea wordt het bloemmodel toegelicht.

Centraal staat de gemeenschappelijke visie op duurzaamheid in het onderwijs. Hierbij draait het om de vraag wat de betrokkenen van de school met het onderwijs willen bereiken. Bij de invulling daarvan kan er gekeken worden naar de inhoud van de lessen die worden aangeboden, oftewel het curriculum. De manier waarop duurzame thema's worden behandeld in de lessen kan tevens bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Dit is het domein pedagogiek en didactiek. Duurzaamheid in het onderwijs vraagt om kennis en kunde van medewerkers. Het bloemblad professionele ontwikkeling draait om wat de medewerkers van de onderwijsorganisatie moeten leren om met hun werkzaamheden bij te dragen aan duurzame ontwikkeling. Ook de fysieke omgeving van het onderwijs speelt een rol. Vanuit het domein gebouw en bedrijfsvoering kan de onderwijsorganisatie bekijken hoe het gebouw een inspirerende plek kan zijn en hoe de school het goede voorbeeld kan geven door duurzame keuzes in de bedrijfsvoering. Tot slot is duurzaamheid een gezamenlijk streven, het vergt samenwerking. Het is daarom belangrijk om te bekijken wat de onderwijsorganisatie en organisaties in hun omgeving elkaar kunnen bieden. Door duurzaamheid in alle domeinen van het onderwijs te integreren en deze domeinen aan elkaar te verbinden komen de leerlingen en medewerkers er in alle facetten mee in aanraking. Duurzaamheid is op die manier niet een onderwerp waar men over leert maar iets wat men doet. Aandacht voor duurzame ontwikkeling wordt vanzelfsprekend. Op school wordt zo de basis gelegd voor een duurzame houding en leefstijl.



Figuur 3: de WSA-bloem

Elke school kan op een eigen manier vormgeven aan de WSA. Het model biedt ruimte om duurzaam doen en denken dáár te starten waar de school op dit moment mee bezig is: of dit nu het verduurzamen van de kantine is, het opbouwen van een netwerk met duurzame koplopers in de regio of het verduurzamen van het curriculum. Scholen kunnen per onderdeel aan de slag gaan, zonder de samenhang uit het oog te verliezen.

Eco-Schools

De scholen die deelnamen aan deze pilot zijn aangesloten bij Eco-Schools. Eco-Schools is 's werelds grootste programma voor duurzaamheid op school. In meer dan 95 landen wereldwijd doen maar liefst 49.500 scholen met in totaal bijna 20 miljoen leerlingen mee (Eco-Schools, 2025). Eco-Schools is in 1992 opgezet door FEE (Foundation for Environmental Education) en begon in 1994 in Denemarken, Duitsland, Griekenland en het Verenigd Koninkrijk. Sinds 2003 wordt Eco-Schools ook in Nederland uitgevoerd. Momenteel doen er ongeveer 140 scholen mee in Nederland, waarvan 59% voortgezet onderwijs betreft.

Eco-Schools biedt een procesaanpak voor verduurzaming van de school en het onderwijs, waarin de leerling centraal staat. Leerlingen worden uitgenodigd om in actie te komen en ervaren welke bijdrage zij kunnen leveren aan een duurzame samenleving. Hierbij ontdekken ze hun eigen waarden, interesses en talenten. Dit wordt ook wel 'student-led change' genoemd.

De filosofie van Eco-Schools bestaat uit vijf pijlers:

- 1) Leerlingen staan centraal (leerlingen centraal)
- 2) De school zet steeds duurzame stappen – groot of klein (proces)
- 3) Duurzaamheid heeft een vaste plek in het onderwijs (onderwijs)
- 4) Duurzaamheid is zichtbaar in het gebouw en de omgeving (gebouw)
- 5) Iedereen in en rond de school doet mee (community)

De werkwijze van het Eco-Schools programma heeft het gedachtegoed van de Whole School Approach verdisconteerd en aangevuld met de betrokkenheid van leerlingen. Een Eco-team van leerlingen, ondersteund door medewerkers, gaat met duurzaamheid aan de slag. Het Zevenstappenplan van Eco-Schools, zie figuur 4, helpt het team concreet op weg. In een jaarlijkse cyclus onderzoeken ze de stand van zaken op school, maken ze een actieplan en voeren deze acties uit. Gaandeweg worden steeds meer mensen betrokken.



Figuur 4: Zevenstappenplan Eco-Schools

In dit proces wordt de school ondersteund door een getrainde begeleider (NDE-professional), een toolkit met instructies, materialen en inspiratie, een helpdesk op afstand, audits en auditrapporten, bijeenkomsten en inspiratie. Scholen die aan de vijf pijlers van Eco-Schools werken, komen in aanmerking voor de Groene Vlag. Dit is het internationale keurmerk voor duurzame scholen.

1.3. Doelstelling

Het doel van de pilot is om inzicht te krijgen in de waarde van duurzaamheidscoördinatie, de manier waarop dit kan worden ingericht op verschillende niveaus in de organisatie, en de ondersteuningsbehoefte van bestaande duurzaamheidscoördinatoren. Daarnaast worden op basis van deze inzichten aanbevelingen gedaan voor scholen en onderwijsondersteunende organisaties. In de pilot wordt bij een deelpopulatie van scholen bekeken wat werkt en wat niet en wat er nodig is om het

werken aan duurzaamheid systemisch te borgen.

De deelnemende scholen hebben de ambitie om duurzaamheid te borgen in de onderwijspraktijk, doen mee met het Eco-Schools programma en hebben duurzaamheidscoördinatoren aangesteld. Hiervoor geldt dat de invulling van deze rollen verschilt per school en deze medewerkers niet altijd expliciet 'duurzaamheidscoördinator' worden genoemd. Binnen deze context bieden de uitkomsten van de pilot inzicht op de volgende vragen:

- Welke rollen en taken ten aanzien van duurzaamheid passen bij coördinatie op leerlingniveau, schoolniveau en koepelniveau?
- Hoe kunnen de drie onderscheiden rollen in gezamenlijkheid met elkaar duurzaamheid op school aanjagen en borgen?
- Hoe kan ondersteuning geboden worden om duurzaamheid breder te laten leven en te verankeren binnen hun school?

De resultaten van deze pilot kunnen ingezet worden als input bij het vormgeven van beleid ten aanzien van duurzaamheid in het onderwijs. Ook zijn de inzichten bruikbaar voor onderwijsinstellingen die overwegen om rollen ten aanzien van duurzaamheidscoördinatie vorm te geven of bestaande rollen te concretiseren en verstevigen. Ten slotte kunnen de inzichten gebruikt worden om het aanbod van onderwijsondersteunende organisaties op het gebied van duurzaamheid door te ontwikkelen, zoals de SustainaBul en het Eco-Schoolsprogramma.

1.4. Leeswijzer

In dit rapport wordt eerst de opzet van de pilot beschreven. Hierbij komen onder andere de tijdlijn, de gehanteerde aanpak en de uitgevoerde activiteiten gedurende het schooljaar aan bod. Vervolgens is het rapport opgebouwd rond de drie centrale onderzoeksvragen. Elk van deze vragen wordt behandeld in een afzonderlijk hoofdstuk. Per hoofdstuk wordt toegelicht welke onderzoeksmethoden zijn toegepast en worden de bijbehorende resultaten gepresenteerd. Na de drie inhoudelijke hoofdstukken volgen de conclusies en aanbevelingen. Het rapport eindigt met een discussie waarin de beperkingen en implicaties van de pilot(resultaten) uiteen worden gezet. In het rapport wordt regelmatig verwezen naar bijlagen waarin aanvullende informatie te vinden is. In de citaten wordt af en toe de term DuCo gebruikt. Dit is de afkorting voor duurzaamheidscoördinator die in de praktijk veel wordt gebruikt.

2. Opzet van de VO Pilot Eco-Schools

2.1. Pilot deelname

Werving deelnemende scholen

Voorafgaand aan schooljaar 2024-2025 zijn scholen geworven voor deelname aan de VO Pilot Eco-Schools. Daarbij is gekeken naar scholen binnen de groep van Eco-Schools in het voortgezet onderwijs. De selectie binnen deze groep was een snelle en efficiënte stap, waarvan we tevens wisten dat dit scholen zijn die behoren tot *'the coalition of the willing'* als het gaat om een duurzaam veranderproces.

Hoewel dit niet representatief is voor alle vo-scholen in Nederland, is deze keuze bewust gemaakt. Het doel van de VO Pilot is om inzicht te verkrijgen in de rol van duurzaamheidscoördinatoren en hun ondersteuningsbehoefte. Voor dit doel was het belangrijk dat binnen de schoolorganisatie al sprake is van een gedeelde duurzaamheidsambitie en een structuur waarin coördinatie mogelijk is. Wanneer een school zich nog in een beginfase bevindt en consensus over duurzame ambities eerst moet worden opgebouwd, ligt de focus op die eerste stappen in plaats van op de inhoudelijke invulling van de coördinatorenrol. De betrokken Eco-Schools hadden reeds stappen gezet in het vormgeven van duurzaamheid in het onderwijs en coördinatierollen. Hun ervaringen leverden daardoor waardevolle inzichten op en ze wilden hiermee graag bijdragen aan landelijke ontwikkelingen.

We hebben gekozen voor zes Eco-Schools scholen in twee regio's. In beide regio's zijn drie scholen van dezelfde koepel (en daarmee schoolbestuur) betrokken. De scholen die behoren bij de koepel konden op die manier ook regionaal en binnen de gemeenschap samen optrekken. In de werving is gekeken naar de ambitie, voortgang en bestaande coördinatierollen. Vanwege bredere bruikbaarheid is gekozen voor scholen met een brede focus in hun onderwijsaanbod.

De scholen die hebben deelgenomen aan de VO Pilot zijn:

- het Bonhoeffer College in Castricum;
- het Jac. P. Thijssse College in Castricum;
- het Castor College in Beverwijk;
- het Graaf Engelbrecht in Breda;
- het Tessenderlandt in Breda;
- het Newmancollege in Breda.

De drie eerstgenoemde scholen behoren tot de Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland (SVOK). De drie laatstgenoemde scholen behoren tot onderwijsgroep Libréon. Op het leerlingniveau hebben deze scholen Eco-Schoolscoördinatoren die met een Eco-team duurzaamheid bottom-up aanjagen. Op het schoolniveau zijn er bij de Libréon-scholen duurzaamheidscoördinatoren en bij SVOK-scholen afdelingsleiders met de portefeuille duurzaamheid. Tot slot heeft Libréon een programmamanager duurzaamheid en SVOK een projectleider duurzaamheid op koepelniveau. Alle coördinatoren van de zes scholen op leerling-, school- en koepelniveau hebben deelgenomen aan de pilot. Ook zijn de Eco-Schools-begeleiders van deze scholen actief betrokken.

Stimuleringsgelden

De deelnemende scholen ontvingen voor hun deelname in de VO Pilot Eco-Schools een stimuleringsbijdrage voor de invulling van coördinatierollen. Daarnaast is er een kleine bijdrage beschikbaar gesteld om de acties van het Eco-team te bekostigen. De Eco-Schools begeleiders waren al aangesteld in deze rol, maar hebben een aanvullende bijdrage ontvangen voor deelname aan de pilot en de begeleiding van scholen die deelnemen. Zie bijlage 10.1 voor een overzicht van de stimuleringsgelden.

2.2. Aanpak en tijdlijn

De VO Pilot Eco-Schools heeft plaatsgevonden in schooljaar 2024-2025. Na de wervingsfase die is toegelicht in hoofdstuk 2.1 zijn we met de deelnemende coördinatoren en hun Eco-Schools begeleiders aan de slag gegaan. Gedurende het schooljaar zijn onderstaande activiteiten uitgevoerd.

	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug
Definitie- en wervingsfase														
Werving deelnemers														
Uitwerking pilot-aanpak														
Startbijeenkomsten														
Interviews uitgangssituatie														
Uitvoeringsfase														
Training														
Uitwisselingsbijeenkomsten														
Begeleidersbijeenkomsten														
Helpdesk														
Logboeken														
Afrondingsfase														
Interviews eindsituatie														
Analyse en eindrapportage														

Figuur 5: Planning activiteiten VO Pilot Eco-Schools

Startbijeenkomsten en uitgangssituatie

In het begin van het schooljaar is per scholenkoepel een startbijeenkomst georganiseerd voor de coördinatoren van de deelnemende scholen. Daarnaast is er een startbijeenkomst georganiseerd voor de betrokken Eco-Schools begeleiders om hun rol te bespreken. Bij de startbijeenkomsten is een presentatie gegeven over de beoogde aanpak, zijn de verwachtingen met elkaar besproken en konden vragen gesteld worden. Volgend op de startbijeenkomsten zijn de deelnemers van de scholen individueel geïnterviewd. Het doel van deze interviews was om de uitgangssituatie van de deelnemende scholen en duurzaamheidscoördinatoren in kaart te brengen. Op basis van de interviews is per school en scholenkoepel de uitgangssituatie bij de start van de pilotdeelname beschreven. In bijlage 10.2 is de interviewleidraad te vinden die gebruikt is om de uitgangssituatie in kaart te brengen.

Training en begeleiding

Voor de deelnemende scholen en begeleiders is een training georganiseerd rondom duurzaamheid in

het onderwijs. In de training zijn vragen behandeld als: *Waarom werken we aan duurzaamheid in het onderwijs? Wat is onze toekomstvisie voor de deelnemende scholen? Wat is de Whole School Approach (WSA) en hoe breng je integraal werken aan duurzaamheid in de praktijk?* De training bestond uit een inhoudelijke presentatie en actieve werkvormen waarin deelnemers samen aan de slag zijn gegaan. Ze maakten een (visuele) toekomstschets voor de scholen, speelden een WSA-kaartspel en presenteerden en reflecteerden vanuit de WSA op de toekomstschetsen. Dankzij de training ontstond er een gedeelde kennisbasis en visie op duurzaamheid.

De scholen hebben, zoals eerder beschreven, vanuit het Eco-Schools programma een vaste begeleider. Naast de eerdergenoemde training zijn er voor alle Eco-Schools begeleiders (ook degenen die niet betrokken waren bij deze pilot) twee bijeenkomsten georganiseerd. Doel van deze bijeenkomsten was om hun expertise te versterken en van elkaar te leren. Vanuit een competentiemodel is de rol van 'Eco-Schools begeleider' door hen geconcretiseerd. Ook is besproken hoe zij de verbinding tussen scholen onderling en de omgeving beter kunnen faciliteren. Ten slotte leerden ze van elkaars praktijkervaringen door middel van intervisie. Gedurende de pilot heeft SME gefungeerd als helpdesk voor alle deelnemers.

Uitwisselingsbijeenkomsten

Er zijn drie uitwisselingsbijeenkomsten georganiseerd voor de duurzaamheidscoördinatoren van de deelnemende scholen en hun Eco-Schools begeleiders. Het doel van de bijeenkomsten was het faciliteren van verbinding, uitwisseling en samenwerking. De deelnemende coördinatoren konden met en van elkaar leren, waarbij een kleine community ontstond. Daarnaast brachten de werkvormen en gesprekken waardevolle inzichten op ten aanzien van de vragen die in deze pilot centraal stonden. Bij iedere bijeenkomst stond een van de onderzoeksvragen centraal. De uitwisselingsbijeenkomsten duurden een halve dag en zouden aanvankelijk plaatsvinden op drie verschillende scholen. Door de geografische afstand tussen de deelnemende scholengroepen is ervoor gekozen om twee bijeenkomsten te organiseren op een schoollocatie en de derde bijeenkomst te laten plaatsvinden in Utrecht. In bijlage 10.3 is te lezen wat er in de uitwisselingsbijeenkomsten is gedaan.

Logboeken

Om per schoollocatie inzicht te krijgen in de voortgang en ontwikkelingen is een logboek-format ontwikkeld, zie bijlage 10.4. De deelnemers hebben dit logboek bijgehouden en hierin alles genoteerd wat zij ten aanzien van duurzaamheid op school deden. De logboeken zijn voorafgaand aan iedere uitwisselingsbijeenkomst bijgewerkt. Onderdelen in het logboek-format zijn de doelen en acties voor het schooljaar, de acties per kwartaal om die doelen te bereiken, een overzicht van activiteiten en interacties, successen en uitdagingen, en evaluatie op de duurzaamheidscoördinatierol.

Eindsituatie

Aan het eind van het schooljaar zijn de deelnemers opnieuw geïnterviewd, ditmaal per school. Daarnaast is er een interview geweest per scholenkoepel met de duurzaamheidscoördinator op koepelniveau. Hen is gevraagd of zij de bestuurder hierbij wilden uitnodigen. De bestuurders zijn niet aangesloten. Bij één van de scholengroepen heeft de rector die zich namens alle rectoren binnen de koepel bezighoudt met duurzaamheid wel deelgenomen aan het interview. Met deze interviewreeks zijn de ontwikkelingen van het afgelopen jaar in kaart gebracht. We hebben gereflecteerd op het schooljaar en vooruitgekeken naar komend schooljaar. De interviewleidraad, zie bijlage 10.6, is opgesteld door SME en Regioplan en de gesprekken zijn in gezamenlijkheid gevoerd.

3. Rollen en taken ten aanzien van duurzaamheid

Dit hoofdstuk gaat over de eerste onderzoeksvraag: *welke rollen en taken ten aanzien van duurzaamheid passen bij coördinatie op leerlingniveau, schoolniveau en koepelniveau?* Eerst wordt de gehanteerde methode gepresenteerd. Daarna zijn de resultaten uiteengezet. De resultaten behorend bij deze onderzoeksvraag zijn: een toelichting op de verschillende niveaus met uitgewerkte functieprofielen voor duurzaamheidscoördinatoren per niveau; reflectiepunten over de invulling van deze rollen in de praktijk; en inzicht in de waarde van duurzaamheidscoördinatoren om systemisch te werken aan duurzaamheid in het onderwijs.

3.1. Methode

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag welke rollen en taken passen bij duurzaamheidscoördinatie op leerling-, school- en koepelniveau, is gekozen voor een methodemix van interviews, gezamenlijke sessies en analyse van logboeken. De interviews, verslagen van bijeenkomsten en logboeken zijn hiertoe gecodeerd.

In de interviews om de uitgangssituatie in beeld te brengen, is besproken of de coördinatoren het beeld van coördinatie op leerling-, school- en koepelniveau herkennen in de praktijk. Ook is hierin uitgevraagd hoe zij hun eigen rol zouden omschrijven; welke taken zij uitvoeren; welke vaardigheden en eigenschappen hiervoor nodig zijn en hoeveel tijd en budget ze hebben.

In de eerste uitwisselingsbijeenkomst stond de onderzoeksvraag over rollen en taken passend bij coördinatie op deze niveaus centraal. Op basis van verschillende werkvormen en plenaire gesprekken hebben we gezamenlijk functieprofielen ontwikkeld voor duurzaamheidscoördinatoren per niveau.

In de eindinterviews is aan de duurzaamheidscoördinatoren gevraagd om hun school in te schalen op de fasen van het Groene Kompas. Het Groene Kompas is een tool bestaande uit verschillende fasen van borging van duurzaamheid in het onderwijs, zie figuur 6 voor de fasen en bijlage 10.7 voor verdere toelichting (Het Groene Kompas, 2025). De inschaling van de scholen is vergeleken met de voortgang van de scholen in het Eco-Schools proces. Daarnaast zijn alle activiteiten die de deelnemende coördinatoren in de logboeken hebben gerapporteerd door twee medewerkers uit het projectteam ingedeeld in de onderwerpen en fasen van het Groene Kompas. Daarbij is gekeken aan welke fase de aard van de activiteit bijdraagt.

Ten slotte is in de eindinterviews met de duurzaamheidscoördinatoren gereflecteerd op de waarde van deze rollen: *Zouden ze het aanraden aan andere scholen? Waar zit de grootste waarde? Wat zou er gebeurd zijn als deze rollen er niet waren geweest?*

Typering van de fasen				
1 Activiteiten georiënteerd	2 Proces georiënteerd	3 Systeem georiënteerd	4 Keten georiënteerd	5 Maatschappij georiënteerd
- Ad hoc - Impliciet: niet als duurzaamheid benoemd, niet in documenten vastgelegd. - Afhankelijk van individuele initiatieven.	- Op project-basis - Expliciet: als duurzaamheid benoemd en vastgelegd in documenten. - Duurzaamheid naast 'business as usual' - Duurzaamheid is nog vooral iets van het management of van een aparte groep docenten binnen de school.	- Duurzaamheid is verweven met het bestaande. - Duurzaam denken en doen is vanzelfsprekend binnen de opleiding. - Studenten en medewerkers zijn actief betrokken. - Duurzaamheid is voelbaar in het gebouw en bij de mensen. - Er worden doelen gesteld, geëvalueerd en bijgesteld. - Er wordt gewerkt volgens de PDCA Cyclus: Plan-Do-Check-Act.	Het groene VMBO, het groene HBO en de regionale arbeidsmarkt zijn betrokken.	- De opleiding is actief in de maatschappij. - De maatschappij is actief betrokken bij de opleiding. - De opleiding heeft een voorbeeldfunctie in de regio en daarbuiten, en staat bekend om haar deskundigheid op het gebied van duurzaamheid.

Figuur 6: Typering fasen Groene Kompas

3.2. Resultaat: niveaus en functieprofielen

Drie niveaus van duurzaamheidscoördinatie

Voorafgaand aan deze pilot hebben we in de praktijk van het Eco-Schools programma verschillende manieren gezien waarop duurzaamheidscoördinatie op scholen wordt ingericht. Daarbij is het beeld ontstaan dat deze rollen in te delen zijn in drie niveaus van waaruit coördinatie kan plaatsvinden. Ook in het advies en werkplan '*naar een duurzamere onderwijspraktijk*' komen deze niveaus van waaruit gewerkt kan worden aan duurzaamheid naar voren (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2024).

Het beeld dat er drie niveaus zijn waarop duurzaamheidscoördinatie kan plaatsvinden wordt door de pilot-scholen bevestigd. Deze drie niveaus zijn:

- Duurzaamheidscoördinatie op leerlingniveau,
- Duurzaamheidscoördinatie op schoolniveau,
- Duurzaamheidscoördinatie op koepelniveau.

De rollen zijn hieronder beschreven in de vorm van functieprofielen, bestaande uit een rolbeschrijving en de werkzaamheden. In bijlage 10.5 zijn de vaardigheden en persoonlijke kenmerken beschreven die goed bij deze rollen zouden passen. De functieprofielen bieden ondersteuning bij het inrichten van de duurzaamheidscoördinatie in de eigen organisatie. Uiteraard staat het onderwijsinstellingen vrij om zelf de keuze te maken of de volledige profielen of elementen hiervan worden overgenomen.

Duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau

De duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau is verantwoordelijk voor het aanjagen van de duurzame bottom-up beweging. Samen met leerlingen wordt er procesmatig gewerkt aan de verduurzaming van de school. Leerlingen staan centraal in dit veranderproces, de coördinator faciliteert voornamelijk.

In deze pilot baseren we ons op scholen die deelnemen aan het Eco-Schools programma. Dat betekent dat de rol van duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau zich kenmerkt door de coördinatie van het Eco-team. We verwachten dat deze rolbeschrijving gedeeltelijk inzetbaar is voor scholen die vanuit leerling participatie werken aan duurzaamheid in het onderwijs zonder deel te nemen aan Eco-Schools.

De duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau:

- Vormt en behoudt een duurzaamheidsteam bestaande uit leerlingen, ondersteund door docenten en niet-onderwijzend personeel, in de vorm van Eco-team, een groene leerlingenraad, een greenteam of andere benaming;
- Enthousiasmeert, faciliteert en ondersteunt het Eco-team om acties te bedenken en uit te voeren die de school verduurzamen. Dit wordt gedaan door onder andere het organiseren van vergaderingen, het zicht houden op de realisatie van de bedachte activiteiten en projecten en het agenderen van de wensen en ideeën van het Eco-team;
- Betreft collega's en leerlingen bij de acties georganiseerd door het Eco-team;
- Creëert verbinding met landelijke, regionale en lokale externe organisaties om samen te werken aan de acties van het Eco-team.
- In afstemming met andere duurzaamheidscoördinatoren: verkent subsidiemogelijkheden en doet subsidieaanvragen om de duurzame acties te bekostigen.
- In afstemming met andere duurzaamheidscoördinatoren: zorgt voor interne en externe communicatie over duurzaamheid in het onderwijs.

Wanneer de school meedoet aan Eco-Schools...

- Is de coördinator het eerste aanspreekpunt van het Eco-team. De coördinator zorgt voor een goede afstemming met anderen binnen de onderwijsinstelling om duurzaamheid in te brengen bij lopende projecten op school. Ook werkt de coördinator nauw samen met de externe begeleider die vanuit het Eco-Schools programma ondersteuning biedt;
- Creëert de coördinator verbinding met andere scholen binnen de Eco-Schools community om nieuwe kennis en inspiratie op te doen, kennis, ervaringen en leervragen uit te wisselen. Bijvoorbeeld door contact met andere Eco-Schools binnen de regio en/of deelname aan de landelijke inspiratiedag en online bijeenkomsten.
- Draagt de coördinator zorg voor het aanvragen van de bronzen, zilveren en Groene Vlag audits om het keurmerk voor duurzame scholen te verkrijgen en te behouden.

Duurzaamheidscoördinator op schoolniveau

De duurzaamheidscoördinator op schoolniveau is verantwoordelijk voor het aanjagen en borgen van duurzaamheid in beleid, curriculum en organisatie op de schoollocatie. Deze persoon werkt op integrale wijze, vanuit de Whole School Approach. De duurzaamheidscoördinator op schoolniveau creëert een veranderproces dat van binnenuit komt, met collega's en leerlingen als drijvende kracht. Dit vergt dus afstemming met de directie, docententeams en met de duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau.

De duurzaamheidscoördinator op schoolniveau:

- Stimuleert en draagt bij aan de agendering en integrale verankering van duurzaamheid in de ontwikkelingen van de schoolvisie en -beleid;
- Creëert overzicht en duidelijkheid in wat de school doet ten aanzien van duurzaamheid en realiseert verbinding tussen doelen van de koepel, school en leerlingen;
- Brengt duurzaamheid in bij projecten, ontwikkelingen en de jaarplanning;
- Betrekt collega's (onderwijzend en niet-onderwijzend) bij duurzaamheid op school;
- Is de schakel tussen de schoolleiding, het Eco-Team, docenten, facilitair management en de duurzaamheidscoördinator op koepelniveau in de coördinatie en uitvoering van school-brede duurzame projecten;
- Organiseert tijd en facilitaire zaken om de realisatie van duurzame projecten mogelijk te maken (zoals roostering, lokalen, catering en materialen);
- Stimuleert en draagt bij aan de verankering van duurzaamheid in het curriculum en gehanteerde pedagogiek en didactiek in samenwerking met docenten, zowel bij specifieke vakken als bij vakoverstijgende projecten en activiteiten;
- Stimuleert en draagt bij aan de professionele ontwikkeling van medewerkers ten aanzien van duurzaamheid in het onderwijs;
- Creëert verbinding met landelijke, regionale en lokale externe organisaties om samen te werken aan duurzame initiatieven;
- In afstemming met andere duurzaamheidscoördinatoren: verkent subsidiemogelijkheden en doet subsidieaanvragen om de duurzame acties te bekostigen.
- In afstemming met andere duurzaamheidscoördinatoren: zorgt voor interne en externe communicatie over duurzaamheid in het onderwijs.

Duurzaamheidscoördinator op koepelniveau

De duurzaamheidscoördinator op koepelniveau vervult de rol van strategisch aanjager en ondersteuner van duurzaamheid in beleid en uitvoering voor meerdere scholen binnen een koepel. Daarin borgt deze persoon een integrale aanpak vanuit de Whole School Approach. Ook werkt de duurzaamheidscoördinator aan systematische verankering van duurzaamheid in de organisatie. De duurzaamheidscoördinator op koepelniveau is een waardevolle gesprekspartner voor het College van Bestuur en het bestuursbureau, schoolleiders en duurzaamheidscoördinatoren op de school- en leerlingniveau. Deze rol is erg veelzijdig.

De duurzaamheidscoördinator op koepelniveau:

- Bewaakt het verduurzamingsproces vanuit het koersplan en verbindt dit met de schoolplannen;
- Heeft zicht op de stand van zaken ten aanzien van duurzaamheid, stelt duurzame doelen op, stuurt op deze doelen (bijvoorbeeld door beleidsvoorstellen en in het inbrengen van duurzaamheid bij projecten en ontwikkelingen) en zorgt voor verslaglegging van het resultaat;
- Houdt zicht op de wettelijke verplichtingen en landelijke ontwikkelingen aangaande duurzaamheid in het onderwijs en de realisatie daarvan;
- Betrekt rectoren en management van de scholen bij duurzaamheid in het onderwijs en zorgt voor agendering;
- Coördineert schooloverstijgende projecten gericht op duurzaamheid;

- Ondersteunt de duurzaamheidsinitiatieven van de scholen vanuit de mogelijkheden van de koepel. Daarbij gebruikt deze persoon de WSA-toolkit en zoekt de verbinding tussen top-down beleid en uitvoeringsplannen en bottom-up initiatieven;
- Is een sparringpartner en geeft advies aan de collega's die op de scholen werken aan duurzaamheid en brengt hen schooloverstijgend met elkaar in contact om van elkaar te leren;
- Kan invallen en ondersteunen op schoolniveau wanneer dat nodig is;
- Kent succesfactoren en uitdagingen die spelen bij de scholen en kaart deze aan op bestuurlijk niveau;
- Stimuleert en draagt bij aan de professionele ontwikkeling van medewerkers ten aanzien van duurzaamheid in het onderwijs;
- Signaleert kansen, zowel intern als extern, en legt verbindingen om deze kansen te benutten;
- Verkent wat andere scholen(koepels) doen ten aanzien van duurzaamheid en deelt bruikbare inspiratie en informatie;
- Heeft contact met duurzame (onderwijs)netwerken om hier nieuwe kennis en inspiratie op te doen, en kennis en ervaringen uit de eigen praktijk te delen. Ook kunnen hier (leer)vragen en behoeften uitgewisseld worden;
- Creëert verbinding met landelijke, regionale en lokale externe organisaties om samen te werken aan duurzame initiatieven;
- In afstemming met andere duurzaamheidscoördinatoren: verkent subsidiemogelijkheden en doet subsidieaanvragen om de duurzame acties te bekostigen;
- In afstemming met andere duurzaamheidscoördinatoren: zorgt voor interne en externe communicatie over duurzaamheid in het onderwijs.

3.3. De Resultaat: reflectiepunten coördinatie in de praktijk

Facilitering in uren

Voor alle rollen is het voorwaardelijk dat diegene gefaciliteerd wordt in tijd. Uitgaande van de eerder beschreven functieprofielen zijn de onderstaande uren aantallen gewenst (dit zijn klokuren, geen lesuren). Bij het inrichten van coördinatie is het van belang dat er een goede balans is in beschikbare tijd om plannen te maken en deze plannen uit te voeren.

- Duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau: 4 uur per week (0,1 fte).
- Duurzaamheidscoördinator op schoolniveau: 4 uur per week (0,1 fte).
- Duurzaamheidscoördinator op koepelniveau: 16-24 uur per week (0,4-0,6 fte).

Voor de coördinatie op leerling- en schoolniveau geldt dat het logisch is om deze rol onderdeel te maken van het taakbeleid binnen de school. Bij de coördinatoren op koepelniveau gaat het vaak om een deeltijdfunctie.

De afdelingsleiders met de portefeuille duurzaamheid (coördinatoren op schoolniveau) die deelnamen aan de pilot, hanteerden geen vaste urenverdeling voor de portefeuilles. Het gevolg hiervan kan zijn dat het werken aan de portefeuille duurzaamheid afhankelijk is van de tijdsinvestering die andere portefeuilles van deze coördinator vragen en diens intrinsieke motivatie.

De inschatting van het aantal benodigde uren voor duurzaamheidscoördinatie op koepelniveau is gebaseerd op de ervaringen van de pilotdeelnemers. De rol bevat zowel schoolspecifieke taken als koepelbrede werkzaamheden. Het ligt voor de hand dat het aantal scholen binnen een koepel invloed heeft op de benodigde tijd. De onderzoeksgroep is echter te klein om hieruit algemene conclusies te trekken. Vervolgonderzoek met een grotere groep coördinatoren is nodig om dit te bevestigen.

Faciliteren in budget

In de pilot is tevens uitgevraagd hoeveel budget de coördinatoren verwachten jaarlijks nodig te hebben om hun plannen te kunnen uitvoeren. De meeste coördinatoren op leerling- en schoolniveau geven aan hier 500-1000 euro per schooljaar voor nodig te hebben. Voor grotere plannen, zoals de vergroening van een schoolplein, is meer budget nodig. De coördinatoren op koepelniveau geven aan dat zij de Eco-teams op de scholen graag zouden willen faciliteren met 1000-1500 euro per school. Een van hen geeft daarnaast aan ongeveer 3000 euro nodig te hebben voor schooloverstijgende plannen, zoals bijeenkomsten en professionalisering.

Verschillen tussen de coördinatierollen en mogelijkheden tot combineren

Duurzaamheidscoördinatie op alle drie de niveaus werkt om duurzaamheid een vaste plek te geven in het onderwijs. De coördinatoren doen dit allen vanuit het WSA-gedachtegoed. Echter zijn er ook belangrijke verschillen geïdentificeerd tussen de coördinatierollen.

De focus van de duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau ligt op de begeleiding van een leerlingenteam, vaak in de vorm van een Eco-team. Deze persoon ondersteunt leerlingen om van hun ideeën werkelijkheid te maken. De rol van duurzaamheidscoördinator op schoolniveau verschilt hiervan doordat deze persoon werkt aan duurzaamheid breder dan met het Eco-team. De coördinator op schoolniveau betreft collega's vanuit verschillende professionele rollen bij het verduurzamen van het onderwijs op een doelmatige en integrale manier. De duurzaamheidscoördinator op schoolniveau vormt een belangrijke verbindende schakel tussen de rector, afdelingsleiders, facilitair medewerkers en de duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau. De coördinatierollen op leerlingniveau en schoolniveau zouden gecombineerd kunnen worden, mits diegene voldoende tijd, mandaat en vaardigheden heeft om hier invulling aan te geven.

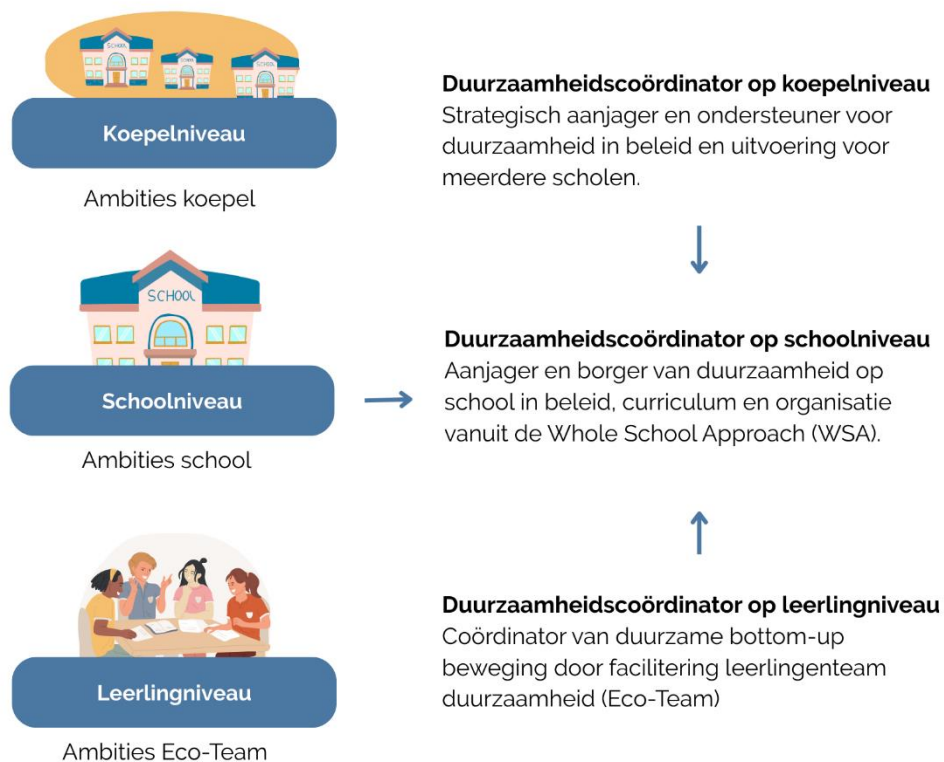
Een duurzaamheidscoördinator op koepelniveau verschilt van een duurzaamheidscoördinator op schoolniveau, door de strategische, agenderende en beleidsvormende taak op bestuurlijk niveau. De coördinator op schoolniveau werkt vooral met personeel binnen een schoollocatie aan duurzame stappen. Voor sommige scholen geldt dat er geen sprake is van een koepel. In dat geval zouden de coördinatierollen op schoolniveau en koepelniveau gecombineerd kunnen worden, als de coördinator op schoolniveau ook de agenderende en beleidsvormende taak op bestuurlijk niveau oppakt.

Wanneer de rollen gecombineerd worden vraagt dit ook om voldoende tijd om beide rollen goed te kunnen invullen. In de praktijk zien we dat degenen met de combinatie van leerling- en schoolniveau op dit moment te weinig uren krijgen om beide rollen goed uit te voeren. Daardoor ligt hun focus op de coördinatie van het Eco-team.

De onmisbare rol van een duurzaamheidscoördinator op schoolniveau

In de pilot zien we dat de rol van duurzaamheidscoördinator op schoolniveau essentieel is om duurzaamheid te borgen in het beleid, het curriculum en de organisatie. Op koepelniveau vervult de

duurzaamheidscoördinator vooral een aanjagende, inspirerende en ondersteunende rol, bijvoorbeeld door het gesprek aan te gaan, handvatten te bieden en samenwerking te faciliteren tussen schoolleiders, facilitair management en coördinatoren op leerlingniveau. De coördinator op leerlingniveau richt zich primair op het begeleiden van leerlingen bij het opzetten en uitvoeren van projecten. De coördinatoren op koepel- en leerlingniveau hebben beiden niet de positie en het mandaat binnen een individuele school om duurzaamheid volledig en op een systemische manier te borgen in het schoolbeleid, het schooleigen curriculum en de organisatiestructuur. Een coördinator op schoolniveau heeft de potentie dit om hieraan te werken en daarin de brug te slaan tussen ambities en initiatieven van leerlingen, de koepel en de schoolorganisatie (zie figuur 7).



Figuur 7: Duurzaamheidscoördinatie op drie niveaus

Verschillen in duurzaamheidscoördinatie op koepelniveau

We zien dat de rol van duurzaamheidscoördinator op koepelniveau vanuit verschillende invalshoeken ingevuld kan worden. De rol zoals beschreven in het functieprofiel is ontwikkeld in samenwerking met de deelnemende coördinatoren in de pilot. Zij vullen deze rol in met een focus op het aanjagen van duurzaamheid op de scholen en het opzetten, ondersteunen en faciliteren van een netwerk van coördinatoren op deze scholen. In de praktijk zien we bij sommige scholenkoepels ook duurzaamheidscoördinatoren die zich vanuit hun expertise specifiek richten op gebouw en bedrijfsvoering. De ervaring leert dat een focus op cultuurverandering in de scholen een heel andere insteek en coördinatie vergt dan een inzet op verduurzaming van de bedrijfsvoering. De rol kan op basis hiervan ook worden opgesplitst en belegd bij twee verschillende personen. Idealiter is er in dat geval een goede samenwerking tussen deze coördinatoren, zodat zij vanuit de integrale aanpak elkaars werkzaamheden kunnen versterken.

Combinatie met een andere rol binnen de onderwijsinstelling

In de praktijk hebben we gezien dat alle duurzaamheidscoördinatoren niet alleen een rol hebben ten aanzien van duurzaamheid. In deze alinea wordt toegelicht welke combinaties we gezien hebben en wat de voor- en nadelen zijn van het combineren van deze rollen.

Alle duurzaamheidscoördinatoren op leerlingniveau die hebben deelgenomen aan de pilot zijn docent. Het voordeel hiervan is dat docenten over vaardigheden en ervaring beschikken in het werken met leerlingen. Daardoor kunnen ze goed met hen communiceren en zich verplaatsen in hun leefwereld. Daarnaast kunnen ze leerlingen gemakkelijk betrekken en met hun afstemmen doordat ze hen ook in de klas tegen komen. Ook zijn docenten goed op de hoogte van het onderwijssysteem en hebben zij een netwerk onder collega's. Het nadeel is dat het inzetten van een docent in deze rol kan leiden tot minder ruimte voor lesgevende taken, wat moeilijk aansluit bij het lerarentekort op sommige scholen. Ook maakt roostering van lessen het soms lastig om gefocust en flexibel aan duurzaamheid te kunnen werken.

De duurzaamheidscoördinatoren op schoolniveau die hebben deelgenomen aan de pilot zijn ofwel docenten die de combinatierol met het leerlingniveau vervullen, ofwel afdelingsleiders met de portefeuille duurzaamheid. De voor- en nadelen van een docent in deze rol komen grotendeels overeen met wat in voorgaande alinea is genoemd. Aanvullend voordeel is de expertise die een docent heeft om duurzaamheid een plek te geven in de lessen (curriculum en pedagogiek/didactiek). Het is wel belangrijk goed stil te staan bij de persoonlijke kwaliteiten. Niet iedere docent zou een goede duurzaamheidscoördinator zijn. Een mogelijk nadeel is dat een docent niet altijd het mandaat heeft om schoolbreed veranderingen in gang te zetten. In de uitvoering vergt dit afstemming met schoolleiding en facilitair personeel. Voordelen van een afdelingsleider met een portefeuille duurzaamheid is dat er gemakkelijker de koppeling gemaakt kan worden naar ambities, ontwikkelingen en beleid binnen de school. Op dit niveau ligt meer beslissingsbevoegdheid en de mogelijkheid om, in samenspraak met het managementteam, facilitering voor het werken aan duurzaamheid op school te organiseren. Een nadeel is dat afdelingsleiders vaak meerdere portefeuilles hebben waar tijd en aandacht over verdeeld moet worden. Als de andere portefeuilles meer tijd of ad hoc aandacht vragen, dan gaat dit ten koste van het werken aan duurzaamheid.

De duurzaamheidscoördinatoren op koepelniveau die hebben deelgenomen aan de pilot zijn beide docent op een van de scholen. De voordelen hiervan zijn dat zij de context waarin de coördinatoren op school werken begrijpen en de taal van leerlingen en docenten spreken. Hierdoor kunnen ze hen goed betrekken en ondersteunen. Daarnaast merken ze op een van de scholen van de koepel ook wat je als docent meekrijgt rondom duurzaamheid. Ook voor hen geldt dat zij de expertise hebben om duurzaamheid een plek te geven in de lessen (curriculum en pedagogiek/didactiek). Het nadeel van het werk als docent op een van de scholen is dat de coördinator vanuit die rol voor alle scholen binnen de koepel evenveel zichtbaar en ondersteunend moet zijn. Het kan gebeuren dat de coördinator meer aandacht heeft voor de eigen school of dat dit onterecht zo wordt ervaren door andere scholen.

Daarnaast zien we nog een aantal kansen in het combineren van rollen of samenwerking omdat deze taken elkaar kunnen versterken door verbinding te creëren.

1. Duurzaamheidscoördinatie op leerlingniveau kan ook worden opgepakt door 2-3 collega's die elkaar in expertise en positie binnen de organisatie aanvullen. Je kunt hierbij denken aan

docenten uit verschillende vakgroepen (bèta, basisvaardigheden, maatschappijvakken), conciërges, onderwijsassistenten, decanen en stagiairs.

2. Duurzaamheidscoördinatie op leerling- of schoolniveau kan worden gecombineerd met coördinatie van burgerschap en/of de Gender & Sexuality Alliance (GSA).
3. Duurzaamheidscoördinatie op leerling- of schoolniveau kan worden gecombineerd met coördinatie van internationalisering.
4. Als duurzaamheidscoördinatie op schoolniveau wordt ingestoken als portefeuille van een afdelingsleider, kan dit worden gecombineerd met de portefeuille onderwijskwaliteit (ook vanuit de koppeling met basisvaardigheden).
5. De duurzaamheidscoördinator op koepelniveau kan samenwerken met een rector met de portefeuille duurzaamheid vanuit het koersplan van de koepel, die duurzaamheid agendeert en hier afspraken over maakt in het rectorenoverleg.

3.4. Resultaat: de waarde van duurzaamheidscoördinatie

Grote diversiteit van werkzaamheden

Gedurende de pilot hebben alle deelnemende coördinatoren een logboek bijgehouden. In dit logboek rapporteerden zij onder andere waar ze aan hebben gewerkt vanuit hun rol. Als we deze werkzaamheden en de resultaten daarvan bekijken, zien we dat in een relatief korte tijd, namelijk een schooljaar, heel veel stappen zijn gezet door deze coördinatoren. Ook is er een grote diversiteit in de werkzaamheden, wat te verklaren is vanuit de verschillende niveaus van duurzaamheidscoördinatie, verschillende schoolidentiteiten en ambities, verschillende startmomenten en ervaring. In bijlage 10.8 is een lijst te vinden van een aantal opbrengsten van duurzaamheidscoördinatoren die deelnamen aan de pilot.

Duurzaamheidscoördinatie bekeken vanuit het Groene Kompas

De fases van het Groene Kompas zijn besproken met de deelnemende coördinatoren in de eindinterviews. Aan hen is gevraagd in welke fase zij het werken aan duurzaamheid binnen hun eigen school over het algemeen zouden inschalen. Aan de duurzaamheidscoördinatoren van de koepels is gevraagd om de deelnemende scholen hier ook op in te delen. In de tabel hieronder zie je waar de coördinatoren hun school hebben ingeschaald. Toelichting op deze inschaling is te lezen in bijlage 10.7.

	Activiteiten	Proces	Systeem	Keten	Maatschappij
School 1					
School 2					
School 3					
Koepel 1,2,3					
School 4					
School 5					
School 6					
Koepel 4,5,6					

Figuur 8: Inschaling scholen door duurzaamheidscoördinatoren op fasen van het Groene Kompas

Zoals aangegeven bij de methode zijn ook alle individuele logboekactiviteiten van de duurzaamheidscoördinatoren ingedeeld op het Groene Kompas. Het is niet mogelijk om uit deze indeling kwantitatieve conclusies te trekken. De ene coördinator rapporteert namelijk meer dan de

ander en projecten waar meerdere coördinatoren bij betrokken waren zijn mogelijk door allen gerapporteerd. Het is wel mogelijk om kwalitatief iets over de gerapporteerde logboekactiviteiten te zeggen. Als we de complete indeling van logboekactiviteiten op het Groene Kompas bekijken dan vallen de volgende dingen op:

- Er wordt aan alle thema's (organisatie, deskundigheid, onderwijs en waardering) gewerkt. In sommige gevallen passen logboekactiviteiten bij meerdere thema's. Dat duurzaamheidscoördinatoren werken aan deze verschillende thema's en deze verbinden, past bij de integrale aanpak vanuit de Whole School Approach.
- De meeste activiteiten sluiten aan bij de procesgeoriënteerde fase en met een aantal activiteiten worden ook stappen gezet om naar systemische inbedding te komen. Daarnaast blijven er ook dingen plaatsvinden die passen bij de activiteitengeoriënteerde fase.
- Binnen het thema organisatie zijn er voornamelijk logboekactiviteiten gerapporteerd die aansluiten bij de onderwerpen 'bedrijfsvoering' en 'communicatie'. Er zijn weinig logboekactiviteiten direct gericht op het borgen van duurzaamheid in visie en beleid.
- Er zijn veel logboekactiviteiten gerapporteerd die te maken hebben met het onderwerp 'expertgroep' en 'leerlingen'. Hier zie je de kracht van en inzet op het samen leren en werken aan duurzaamheid terug. Deze activiteiten zitten al vaker op het systemische niveau doordat ze indiceren dat er een vaste groep is van medewerkers en leerlingen die duurzaamheid op de agenda houden en een aanspreekpunt vormen (duurzaamheidscoördinatoren-netwerk en Eco-Teams). Ook wordt er op dit vlak regelmatig samen uitgewisseld met andere onderwijsinstellingen (ketengeoriënteerd) en samenwerking met externe organisaties met expertise (maatschappijgeoriënteerd).
- Op het gebied van onderwijs zien we dat er veel gebeurt op het gebied van losse activiteiten, projecten en praktische opdrachten in het curriculum. Voorbeelden zijn een les, workshop, gastles of project. Het ontbreekt aan concrete activiteiten die bijdragen aan het gezamenlijk beeld van het eindprofiel van leerlingen en hoe duurzame ontwikkeling wordt meegenomen in de toetsing. Een mooi voorbeeld van inbedding van duurzaamheid in het curriculum in samenwerking met de keten is de samenwerking rondom energievraagstukken die door een van de scholen is opgezet met een bedrijventerrein in de buurt (onderwijsmodule, gastlessen, projecten, profielwerkstukken en stages).
- In veel logboekactiviteiten komt interne samenwerking en/of externe samenwerking expliciet naar voren. Hierin is terug te zien hoe de duurzaamheidscoördinatoren waardevolle verbindingen creëren om duurzaamheid een vaste plek te geven in de school en het onderwijs te verrijken door samenwerking met andere organisaties.

Reflectie op het gebruik van het Groene Kompas

Bij het werken met het Groene Kompas mag een onderwijsteam volgens de handleiding naar de volgende fase wanneer alle elementen uit de voorgaande fase zijn afgevinkt (Swart et al., 2016). In de praktijk zien we dat de werkzaamheden van duurzaamheidscoördinatoren vaak bijdragen aan voortgang in meerdere fasen— wat het lastig maakt om eenduidig te bepalen in welke fase een team

of school zich precies bevindt. Deze overlap laat zien dat duurzame ontwikkeling in het onderwijs zelden lineair verloopt, waardoor het strikte fasemodel niet altijd recht doet aan de werkelijkheid.

Tegelijkertijd kunnen opeenvolgende fasen ook houvast bieden in het aanjagen en borgen van duurzaamheid in het onderwijs. Modellen ten aanzien van borging van duurzaamheid zouden, in plaats van elementen die moeten worden afgevinkt, de borging van duurzaamheid meer beschrijvend kunnen duiden. Dit komt bijvoorbeeld terug in de antwoordcategorieën van de SustainaBul, een duurzaamheidsbenchmark voor scholen, en de processtappen (van brons, naar zilver, naar de Groene Vlag) van het Eco-Schoolsprogramma.

De waarde van duurzaamheidscoördinatie volgens duurzaamheidscoördinatoren

Alle duurzaamheidscoördinatoren die deelnamen aan de pilot zijn het erover eens dat ze duurzaamheidscoördinatie zouden aanraden aan andere onderwijsinstellingen. Velen kunnen zich niet voorstellen dat een school duurzame ambities kan waarmaken zonder dat een of meerdere mensen daar toegewijde aandacht, tijd en verantwoordelijkheid in hebben. Zo geven zij aan dat wanneer zij deze rol niet zouden hebben gehad er niets, of hooguit incidenteel door individuen, iets gedaan zou worden. Duurzaamheidscoördinatie biedt volgens hen meerwaarde op verschillende vlakken. Deze punten worden hieronder toegelicht met een citaat uit de interviews ter illustratie.

1. Een duurzaamheidscoördinator betreft iedereen binnen en buiten de school en kan losse initiatieven met elkaar verbinden. Dit zorgt ervoor dat duurzaamheid breed gedragen wordt en niet alleen is van een kleine groep.

"Ik denk eigenlijk dat er zonder coördinatie niet zoveel was gebeurd. Binnen het onderwijs heb je de waan van de dag: lessen, resultaten, inspectie, doorstroom. Ik weet bijna zeker dat het individueel afhankelijk van docenten zou zijn die er wat tijd voor nemen in de les. Ook was het gesprek er dan minder over gegaan en waren er geen Eco-Teams geweest."

"Zonder duurzaamheidscoördinatie was het business as usual. Bij sommige vakken zou er wel wat aandacht voor zijn, maar iedereen blijft op een eigen eiland. Dan is het incidenteel en voor een select groepje."

2. Een duurzaamheidscoördinator agendeert duurzaamheid en werkt aan een continu proces. Hiermee wordt voorkomen dat de aandacht voor duurzaamheid verdwijnt bij andere prioriteiten.

"Er moest bezuinigd worden in het onderwijs zelf, dan snap je ook dat ze op het bestuursbureau hier minder geld voor vrijmaken. Anders moesten er lessen worden geschrapt. In een jaar waarin het eerst niet op kon moesten we dit jaar andere prioriteiten stellen. Duurzaamheid bleef desondanks in de lift en op de ingeslagen weg."

"Dan was er niks gebeurd denk ik. Er is echt iemand nodig die de kar moet trekken en als een terriër in de broekspijpen van de schoolleiding moet hangen."

3. Een duurzaamheidscoördinator werkt doelmatig en zorgt hierin voor sturing, versnelling en samenwerking.

"Wat zou er zijn gebeurd zonder DuCo? Dan ligt het op z'n gat. Het had geen prominente plek gekregen. Zonder sturing gebeurt er niets."

"We waren activiteitengeoriënteerd en ik denk dat we nu van project georiënteerd naar systeem georiënteerd aan het gaan zijn. Bij deze stap moet je echt borgen en wij werken aan die beweging."

"Zonder coördinatie zal er sporadisch wel wat gebeuren, maar echt niet in de versnelling waarin we nu hebben gehandeld."

4. Een duurzaamheidscoördinator is alert op kansen voor de school en speelt hierop in.

"Dan hadden we geen MDT-projecten gedaan. Ik kwam dit tegen in een nieuwsbrief en heb een gezamenlijke aanvraag gedaan. Als de scholen het zelf hadden moeten doen in juni dan was het nooit gelukt in de drukte van die maand. De coördinatoren op school hebben het uitgevoerd."

"Door dit project zie ik wat het kan brengen. Ik denk dat een DuCo aansluit bij het doel van de school: kwalificatie en socialisatie. De contacten en de koppelingen kan deze persoon leggen, bijvoorbeeld naar de burgerschapsdoelen."

5. Een duurzaamheidscoördinator brengt dialoog op gang en biedt een veilige omgeving voor leerlingen en collega's om zich uit te spreken.

"Je merkt dat veel mensen ervoor willen staan en dat zij zich durven uit te spreken doordat een coördinator dat doet."

"Je doet het voor de leerlingen die betrokken willen zijn en die je een plek wilt geven. Daar kunnen we erover praten zonder voor wappie te worden uitgemaakt."

4. In gezamenlijkheid aanjagen en borgen van duurzaamheid

Dit hoofdstuk gaat over de tweede onderzoeksvraag: *hoe kunnen de drie onderscheiden rollen in gezamenlijkheid met elkaar duurzaamheid op school aanjagen en borgen?* Eerst wordt de gehanteerde methode gepresenteerd. Daarna zijn de resultaten uiteengezet. De resultaten behorend bij deze onderzoeksvraag zijn: inzicht in het belang van en succesfactoren voor samenwerking tussen de verschillende niveaus; inzicht in de kracht van een duurzaam netwerk en inzicht in coördinatietaken met een gedeelde verantwoordelijkheid.

4.1. Methode

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag hoe de verschillende rollen in gezamenlijkheid met elkaar duurzaamheid kunnen aanjagen en borgen is wederom gekozen voor een methodemix van interviews, gezamenlijke sessies en analyse van logboeken. De interviews, verslagen van bijeenkomsten en logboeken zijn hiertoe gecodeerd.

In de interviews om de uitgangssituatie in beeld te brengen, is gevraagd met wie zij intern en extern samenwerken aan duurzaamheid. Ook is gevraagd op welke manier dit is vormgegeven. Daarnaast is besproken met wie zij nog zouden willen samenwerken en wat die samenwerking op dat moment in de weg stond. In de eindinterviews is er gereflecteerd en bij sommige gesprekken kwam interne en/of externe samenwerking aan bod.

In de tweede uitwisselingsbijeenkomst stond de onderzoeksvraag over samenwerking centraal. Op basis van verschillende werkvormen en plenaire gesprekken zijn we tot gedeelde inzichten gekomen. Ook zijn de notities over samenwerking uit de logboeken bekeken.

4.2. Resultaat: barrières en succesfactoren voor samenwerking

Het belang van samenwerking

Duurzaamheid is een breed begrip en er leven vaak verschillende ideeën en wensen bij collega's en leerlingen. Om duurzaamheid een plek te geven in het onderwijs is het noodzakelijk dat er samengewerkt wordt om vanuit een gedeelde visie te werken aan duurzame doelen. Dit voorkomt een versnipperde aanpak met losse initiatieven. Daarvoor is het belangrijk dat degenen die werken aan het aanjagen en borgen van duurzaamheid samenkomen en afspraken maken. Deze samenwerking is complex, omdat het werken aan duurzaamheid verschillende mensen binnen de school en de koepel raakt. Dit zijn onder andere de duurzaamheidscoördinatoren, het Eco-team en in sommige gevallen de leerlingenraad, docenten, rectoren, teamleiders, en facilitair medewerkers.

Barrières voor samenwerking

1. Beperkte tijd en ruimte voor samenwerking

De werkdruk in het voortgezet onderwijs is hoog, met een veelheid aan lopende taken en verantwoordelijkheden. Voor docenten heeft het lesgeven logischerwijs prioriteit en roosters zijn vaak

aan verandering onderhevig. Ook is er vaak weinig facilitering in uren voor de coördinatie van duurzaamheid. Dit maakt het lastig om structureel tijd vrij te maken voor overleg en samenwerking. Afstemming vindt daardoor vaak informeel en ad hoc plaats, bijvoorbeeld in de wandelgangen. Dit leidt tot versnipperde communicatie en vermoeilijkt een gestructureerde aanpak.

"Je moet echt met elkaar afstemmen wat je gaat doen en hoe je dat gaat doen. Daarvoor is het belangrijk dat je elkaar spreekt. Het doorgeven van informatie kan ervoor zorgen dat er dingen verloren gaan."

2. Verschillen in ambitie, tempo en motivatie

Voor effectieve coördinatie van duurzaamheid is een gedeelde ambitie en gezamenlijke uitvoering essentieel. In de pilot bleek dat binnen verschillen bestaan tussen betrokkenen in ambitie, tempo van verandering, bereidheid tot inzet en de manier waarop zij invulling geven aan duurzaamheid. Duurzaamheid is immers een breed begrip. Sommige collega's willen zich richten op vergroening van het schoolplein, anderen op onderwijs over duurzame thema's, en weer anderen op gebouwbeheer of bedrijfsvoering. Sommigen willen direct ingrijpende veranderingen doorvoeren, terwijl anderen kiezen voor geleidelijke stappen. Wanneer teamleden vooral hun eigen koers varen, ontstaat er minder synergie. Daarnaast kan frustratie ontstaan wanneer het tempo of de inzet per persoon sterk verschilt.

"Het is belangrijk om te denken in mogelijkheden in plaats van obstakels. Op alle lagen was er flexibiliteit en realiteitszin nodig om tot een plan te komen dat uitvoerbaar is en waar iedereen achter staat."

"We zijn met meerdere collega's. Een deel gaat heel hard en de anderen hobbelen erachter aan. Sommige mensen werken minder en die krijgen ook wat minder mee. Bij de een gaat het meer 24/7 door dan bij de ander."

Succesfactoren voor samenwerking

1. Een goede taakverdeling en vaste overlegmomenten

Op de scholen die deelnamen aan de pilot wordt regelmatig afgestemd, maar de rolverdeling is niet altijd helder. In sommige gevallen zijn ze nog zoekend wie wat doet of zijn taken nog onduidelijk bij nieuwe rollen. Op een van de scholen die deelnam aan de pilot is er een tweewekelijks overleg waarin de coördinatoren op leerling-, school- en koepelniveau samenkomen om af te stemmen. Zij geven aan dat dit een fijne manier is om met regelmaat samen te werken. In de fase waarin de uitvoering op school nog niet door meerdere personen gedragen wordt is de ondersteuning van een duurzaamheidscoördinator van de koepel extra waardevol.

"Ik sta er op dit moment nog alleen voor op school. De duurzaamheidscoördinator op koepelniveau is daarin wel een heel fijn klankbord en sparringpartner."

"We hebben de duurzaamheidscoördinator op koepelniveau als mooi voorbeeld en sparringpartner. Het is heel fijn dat er iemand is die er veel tijd in kan steken, kan helpen, en die ook durft."

2. De mogelijkheid om collega's te betrekken

De deelnemende coördinatoren stellen dat het belangrijk is dat ze er in de uitvoering niet alleen voor staan en de mogelijkheid hebben om collega's te betrekken. In een ideaal scenario werken meerdere collega's, gefaciliteerd vanuit taakuren, samen aan duurzaamheid op school. Een van de deelnemende scholen geeft hier invulling aan met een onderwijsteam duurzaamheid, bestaande uit 6 docenten met taakuren. Het verschilt per school hoe geformaliseerd dit taakbeleid is. Om verbinding te creëren tussen verschillende onderdelen van de Whole School Approach zou een school er ook voor kunnen kiezen om een divers team samen te stellen met expertise in onderwijs én gebouw en bedrijfsvoering.

"Een tip die werd gegeven is om collega's te betrekken vanuit hun persoonlijke hobby's. Om hen te vragen een bijdrage te leveren vanuit iets waar ze zelf heel blij van worden, waardoor het leuk is om te doen ondanks de tijdsinvestering."

Het werken aan duurzaamheid binnen een onderwijsinstelling doet daarnaast ook een beroep op de (meer incidentele) betrokkenheid van collega's vanuit hun eigen rol. Om inzicht te krijgen in het curriculum en duurzame thema's hier een plek in te geven is samenwerking met docenten vereist. Om duurzame veranderingen te realiseren in het gebouw of in de bedrijfsvoering zal er samengewerkt moeten worden met de facilitair medewerkers. Hetzelfde geldt voor het organiseren van ruimtes en catering bij acties. In die samenwerking gaat het er vooral om dat er draagvlak is vanuit collega's om betrokken te zijn, het enthousiasme en de ruimte die zij voelen om dit te doen.

"Voor duurzaamheid in het onderwijs heb je meerdere docenten bij nodig. Ik kan niet alles in biologie kwijt."

3. Een duurzaam netwerk

In de gesprekken bij de pilotbijeenkomsten werd met regelmaat benoemd hoe belangrijk draagvlak en betrokkenheid is op verschillende niveaus in de organisatie. In de pilot is naar voren gekomen dat duurzaamheidscoördinatoren in hun werkzaamheden mensen weten te verbinden om duurzaamheid een plek te geven in het onderwijs. Zo creëren zij het netwerk van mensen die met elkaar samenwerken, intern en extern, en op verschillende lagen, om dit succesvol uit te voeren. Een duurzaam netwerk creëert betrokkenheid en draagvlak; zorgt voor vlotte afstemming bij het maken van plannen en biedt de mogelijkheid om van elkaar te leren en elkaar te helpen.

"Je hebt op alle lagen iemand nodig en die hebben korte lijntjes nodig. Dat interne netwerk is essentieel om dit te laten slagen."

4.3. Resultaat: de kracht van een duurzaam netwerk

In de vorige paragraaf kwam een duurzaam netwerk als succesfactor naar voren. In onderstaande alinea's lees je hoe dergelijke netwerken vorm krijgen en welke rol duurzaamheidscoördinatoren hierin spelen.

Duurzame netwerken bij deelnemende koepels

Bij beide koepels is een school-overstijgend duurzaam netwerk ontstaan vanuit de duurzaamheidscoördinatoren. In deze netwerken leren de scholen van elkaar en wordt inspiratie uitgewisseld. Ook kunnen externe contacten gemakkelijk worden gedeeld.

"We zijn nu twee jaar bezig en het begint een geoliede machine te raken."

De verbindingen worden steeds sterker, tussen de scholen onderling en tussen de duurzaamheidscoördinator op koepelniveau en de scholen. Dat komt ook door de deelname aan de pilot en doordat er vanuit het management gestuurd is op aanwezigheid bij de bijeenkomsten. Ik ga ervanuit dat ook als de pilot stopt die verbinding blijft."

Bij de interviews aan het begin van het schooljaar is gevraagd naar de mensen en organisaties waar de coördinatoren intern en extern mee samenwerken. In bijlage 10.9 zijn de duurzame netwerken te zien die zijn gevormd. Opvallend is de centrale rol die duurzaamheidscoördinatoren op de verschillende niveaus vervullen in het behouden, betrekken en uitbreiden van dit netwerk. Hierin zijn alle contacten die dit schooljaar nieuw zijn ontstaan niet opgenomen.

De onmisbare rol van het MT

Een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol kunnen opzetten van een intern duurzaam netwerk, is draagvlak vanuit het managementteam. Duurzaamheidscoördinatoren, leerlingen en enthousiaste collega's kunnen samen mooie stappen zetten, maar zonder prioriteit en support van de schoolleiding is het niet mogelijk om duurzaamheid écht te borgen in de organisatie. De onderstaande citaten onderschrijven het belang van support en betrokkenheid vanuit het managementteam.

"Als de directie onvoldoende de doelstelling omarmt of faciliteert, dan loopt het direct vast."

"Als er niet vanuit het team iets belangrijk wordt gemaakt dan gaat het niet gebeuren. Het helpt als je leerlingen én een duurzaamheidscoördinator op school hebt. Daar heb je weer een linking pin nodig in de schoolleiding. Als je niet kan meebeslissen lukt het niet. Je hebt besluitvorming binnen de school nodig, vanuit een rector, afdelingsleider of conrector."

"Je hebt wel binnen de directie of bestuurskolom iemand nodig die samen optrekt met de duurzaamheidscoördinator. Je hebt de link naar de beslissingstafel nodig. Leiderschap en coördinatie zijn samen nodig."

De waarde van het externe netwerk

Door samen te werken met lokale partners en gebruik te maken van de directe leefomgeving, kunnen scholen duurzaamheidsvraagstukken koppelen aan de echte wereld en betekenisvol onderwijs vormgeven.

Er wordt door de duurzaamheidscoördinatoren heel positief gekeken naar de projecten die in samenwerking met externe organisaties zijn uitgevoerd. Ze willen graag samenwerken met de schoolomgeving en geven aan dat het beginpunt hiervoor is om de mensen en organisaties in de buurt eerst beter te leren kennen. Er wordt door de scholen onder andere al samenwerking gezocht met andere scholen, de gemeente, NDE-centra, wijkplatforms, woningcorporaties, lokale bedrijven en stichtingen, hoveniers, ouders, de lokale pers, (duurzaamheidscoördinatoren van) andere onderwijsinstellingen. Ook wordt de meerwaarde van een lokale samenwerkingspartner en/of Eco-Schools begeleider veelvuldig genoemd. De onderstaande citaten illustreren dit.

"De meerwaarde van een samenwerkingspartner is mij helder geworden. Ik heb gezien door wat ze doen, zeggen en uitstralen dat ze de informele power hebben om een school in beweging te krijgen. Dat valt niet mee als buitenstaander en deze mensen die kunnen dat! Ik ben voorstander van een regiocoördinator die ook kan ontzorgen."

"Ik strugelde met hoe ik zilver (Eco-Schools stap 5) moest aanvliegen. Ik dacht echt het hele curriculum en alles moet op papier. Ik heb met de Eco-Schools begeleider gesproken en op basis daarvan hebben we een plan gemaakt. Op dat moment was het heel nuttig. Er zijn wel meer van dat soort situaties waarin we een vraag hebben, dan komt hij altijd met heel veel informatie en tips over hoe je het zou kunnen doen."

"Door zo intensief ermee bezig te zijn en de uitwisseling met de andere scholen krijgt het een andere lading: je gaat er beter over nadenken, je hoort van anderen over de rol en de best practices. Ik hoop dat Eco-Schools landelijk uitgerold gaat worden."

Concluderend biedt het sociale netwerk rondom de school veel kansen om duurzaam onderwijs te verrijken en samen op te trekken in de transitie.

4.4. Resultaat: coördinatietaken met gedeelde verantwoordelijkheid

Bij het ontwikkelen van de functieprofielen in het kader van de eerste onderzoeksvraag stuiten we op enkele taken die wel van belang zijn in het coördineren van duurzaamheid, maar die niet per se bij een van de niveaus het meest aansluit. Deze taken kunnen op alle drie de niveaus worden opgepakt en het kan zelfs bevorderlijk zijn om dit op alle niveaus in samenwerking met elkaar te doen. Dit vraagt echter wel om goede afstemming over deze taken, omdat het risico bestaat dat door de gedeelde verantwoordelijkheid de taak door niemand wordt opgepakt. De taken waarvoor dit geldt zijn hieronder beschreven.

Het betrekken van collega's en het werken aan communicatie en zichtbaarheid

Om een duurzame verandering in gang te zetten is de betrokkenheid van collega's essentieel. Het enthousiasmeren van anderen en hen betrekken bij duurzaamheid op school zien we voornamelijk ontstaan vanuit persoonlijk contact en de zichtbaarheid van duurzame initiatieven. De duurzaamheidscoördinatoren op verschillende lagen kunnen samen een groot intern netwerk van betrokken, enthousiaste collega's creëren. Voorbeelden hiervan zijn dat de coördinator op leerlingniveau met het Eco-team een Eco-hoek maakt in de school met foto's en plannen, de coördinator op schoolniveau docenten ondersteunt om duurzaamheid een plek te geven in onderwijs en met de communicatiemedewerker organiseert dat initiatieven worden gedeeld, en dat de coördinator op koepelniveau een inspiratie deelt en de goede voorbeelden van de scholen landelijk in de schijnwerper zet. De zichtbaarheid kan ook bijdragen aan de betrokkenheid van externen.

"Het is nu ook wel bekend bij collega's dat ik DuCo ben. Bij een studiedag in maart/april heb ik een workshop gegeven als best practice op school. Ik heb uitgelegd hoe Eco-Schools werkt en veel collega's zijn enthousiast. Dat heeft geholpen voor de zichtbaarheid en zij hebben hulp toegezegd. Ik zou ze graag willen betrekken. Het is nog kijken of we daar ook ruimte in taakuren voor krijgen."

"We hebben een groepje duurzame docenten. Zij zijn betrokken bij Eco-Schools, maar helpen vooral bij losse activiteiten of gaan met zaken in hun lessen aan de slag."

Het opbouwen van een extern netwerk en samenwerking met de omgeving

Er kunnen verschillende aanleidingen zijn, op verschillende niveaus, om contact en samenwerking op te zoeken met mensen in de omgeving. Hierbij valt te denken aan ouders, de gemeente, NDE-centra, bedrijven, andere onderwijsinstellingen en lokale pers. De taak om het contact te zoeken en samenwerking te realiseren en onderhouden kan dan ook niet toegewezen worden aan één rol ten aanzien van duurzaamheidscoördinatie. Dit punt is er wel bij uitstek een om goede afstemming over te creëren. Zo kan er gebruik gemaakt worden van elkaars netwerk en contacten en zijn er niet meerdere personen binnen een school tegelijk contactpersoon voor externe organisaties.

"Het leukste van de MDT trajecten was dat we de buurt hierbij hebben kunnen betrekken en de uitwerking in de stad Breda heel zichtbaar was en er contacten zijn ontstaan tussen de burens en organisaties in de omgeving."

"Toen ben ik met veel mensen gaan sparren en met verschillende partijen gaan praten. Iedereen was enthousiast en we hebben toen de planning gemaakt. We (duurzaamheidscoördinatoren op verschillende niveaus en van verschillende scholen in de koepel) hebben ook gezamenlijke contacten, waarbij we konden aankloppen."

Het verkennen van subsidiemogelijkheden en het schrijven en verantwoorden van aanvragen

Het komt regelmatig voor dat er plannen zijn waarvoor externe financiering nodig is. Of er komt een subsidie voorbij die goed zou passen bij duurzaamheidsinitiatieven in het onderwijs. Soms moet er dan gezocht worden naar een geschikte subsidie, en soms is er al een subsidiemogelijkheid waar een plan op afgestemd wordt. In beide gevallen moet er een aanvraag geschreven en verantwoord

worden. Op dit moment is er geen duidelijke taakverdeling tussen de coördinatoren op leerling-, school- en koepelniveau voor het vinden en schrijven van subsidieaanvragen. Door hierin samen te werken, weten alle betrokkenen vanaf het begin wat er speelt en wat hun rol is. De coördinator op leerlingniveau kan het Eco-team met leerlingen betrekken, de coördinator op schoolniveau kan de uitvoering en facilitering organiseren, terwijl de coördinator op koepelniveau kan bekijken of de aanvraag één of meerdere scholen betreft. Niet iedereen heeft ervaring met subsidies, dus samenwerking kan veel tijd en moeite besparen.

“Als duurzaamheidscoördinator op koepelniveau kwam ik de MDT-subsidie tegen in een nieuwsbrief. Ik heb een gezamenlijke aanvraag gedaan. Als de scholen het individueel hadden moeten doen in juni dan was het nooit gelukt in de drukte.”

“Ik ben docent biologie en ik heb geen kaas gegeten van subsidieaanvragen.”

5. Ondersteuning van scholen

Dit hoofdstuk gaat over de derde onderzoeksvraag: *hoe kan ondersteuning geboden worden om duurzaamheid breder te laten leven en te verankeren binnen de school?* Eerst wordt de gehanteerde methode gepresenteerd. Daarna zijn de resultaten uiteengezet. De resultaten behorend bij deze onderzoeksvraag zijn: inzicht in de ondersteuningsbehoeften rondom draagvlak en uitvoering; inzicht in de ondersteuningsbehoeften rondom kennis en vaardigheden, en inzicht in de ondersteuningsbehoefte rondom netwerk en uitwisseling. De resultaten worden gepresenteerd vanuit de uitdagingen waar de coördinatoren tegenaan lopen, welke met citaten worden toegelicht. Bij de uitdagingen wordt vervolgens aangegeven welke behoefte er is om met die uitdaging om te gaan, de kansen die we zien die hierbij aansluiten en de partijen die mogelijk in deze behoefte kunnen voorzien.

5.1. Methode

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag welke ondersteuningsbehoefte de scholen hebben om duurzaamheid breder te laten leven en te verankeren, is wederom gekozen voor een methodemix van interviews, gezamenlijke sessies en analyse van logboeken. De interviews, verslagen van bijeenkomsten en logboeken zijn hiertoe gecodeerd.

In de interviews, bij de start en aan het eind van het traject, is expliciet gevraagd naar de kansen en uitdagingen die de duurzaamheidscoördinatoren zien en wat zij nodig hebben om hiermee om te gaan. Ook is er besproken welke behoeften zij hebben wat betreft uitwisseling met andere coördinatoren en ontwikkeling in hun rol.

In de derde uitwisselingsbijeenkomst stond de onderzoeksvraag over ondersteuning centraal. Op basis van verschillende werkvormen en plenaire gesprekken zijn we tot gedeelde inzichten gekomen. Ook zijn de notities over uitdagingen en behoeften uit de logboeken bekeken.

5.2. Resultaat: ondersteuning in draagvlak en uitvoering

Uitdaging 1: Duurzaamheid blijft een losstaand extra thema

De coördinatoren geven aan dat duurzaamheid nog altijd wordt gezien als een 'extra'. Het gevolg hiervan is dat duurzaamheid als eerste wordt geschrapt bij andere prioriteiten. Ook verdwijnt het naar de achtergrond of komt het stil te liggen wanneer andere zaken ad hoc aandacht vragen, zoals de eisen van de onderwijsinspectie, instroom van nieuwe leerlingen en financiële kwesties. Dit maakt het werken aan duurzaamheid moeilijk doorlopend te handhaven. Dat geldt voor de rectoren, duurzaamheidscoördinatoren, docenten en leerlingen:

"Dit is het onderwijsleven: prioriteren en zoveel moeten. Het is dan aanlokkelijker om te kijken naar de korte termijn en ad hoc zaken."

"Ik zie dat het thema heel lastig te handhaven is wanneer er andere dingen spelen. Dan kan ook wel eens wat lacherig gedaan worden 'daar komt hij weer aan met zijn mussenhotels'. Als het misgaat dan gaat het om financiën en HR. Dan gaat het alleen daarover en valt duurzaamheid weg."

Duurzaamheid lijkt nog onvoldoende vaste positie te hebben verworven. De werkdruk is hoog en de focus ligt op taken die moeten. De taken die moeten worden bepaald door de punten waar de overheid regie op neemt. Zolang duurzaamheid in het onderwijs een 'nice-to-have' is, blijft het kwetsbaar, onvoldoende gefaciliteerd en onvoldoende geïntegreerd. Dat dit zo zichtbaar is bij scholen die behoren tot de 'coalition of the willing', kan betekenen dat het werken aan duurzaamheid op andere scholen nog moeizamer verloopt.

"We hebben een aantal kartrekkers op punten die de overheid belangrijk vindt: burgerschap, rekenvaardigheden, digitale geletterdheid. Ik heb gevraagd of ik bij die groep mag. Antwoord: nee, want het is niet verplicht. Duurzaamheid wordt niet expliciet genoemd."

"Ik heb een heel actief Eco-Team dat me bestookt met duurzaam advies. Bijvoorbeeld het overstappen naar een duurzame bank. Als ik dat aankaart dan wordt dat op dit moment niet serieus genomen."

Het benaderen van duurzaamheid in het onderwijs als extra losstaand thema legt druk op docenten. Voor hen is het dan een taak die erbij komt náást het onderwijs, in plaats van dat het erin geïntegreerd is. Op de deelnemende scholen zien we dat duurzaamheidscoördinatoren een grote rol spelen in het handhaven van de aandacht voor duurzaamheid. Er wordt betrokkenheid gecreëerd en er worden veel activiteiten en projecten opgezet. Tegelijkertijd gaat het in veel gevallen om zaken die geen structureel onderdeel zijn van het curriculum dat op school gehanteerd wordt. Om ervoor te zorgen dat duurzaamheid een vaste plek krijgt op school, is volgens de duurzaamheidscoördinatoren betere integratie in het curriculum nodig.

"Duurzaamheid moet meer integreren in het reguliere curriculum, zodat het niet als een extra taak wordt gezien maar als onderdeel van het onderwijs."

"Wettelijke kaders en richtlijnen, in het bijzonder de kerndoelen en eindtermen, zijn het meest richtinggevend voor het onderwijs en daarmee ook de ruimte die er is om aan duurzame thema's te werken."

Zolang er weinig regie is vanuit de overheid, zien zij mogelijkheden om de positie van duurzaamheid in het onderwijs te versterken door de koppeling te maken met taken waarvoor wél ruimte op school wordt gemaakt. Daarbij geven ze aan dat de verbinding met burgerschap kansen biedt, zowel inhoudelijk als qua urgentie. Ook internationalisering wordt genoemd. Op enkele van de deelnemende scholen wordt deze verbinding in de praktijk al uitgewerkt.

"Als de grote vraag is, hoe krijg je duurzaamheid beter verankert op een school dan denk ik toch dat burgerschap het haakje is waarvan de overheid zegt dat het moet. Anders sneeuwt het echt onder."

"We hebben burgerschap hier onder de kapstok van burgerschap gehangen. De coördinator burgerschap en ik hebben ook contact over het curriculum: waar komen thema's terug en hoe kun je dit stimuleren. Wij koppelen het Eco-team ook aan Erasmus+ en internationalisering. Dit is enorm enthousiasmerend voor leerlingen en spreekt tot de verbeelding."

Voor mij was het een eyeopener dat er een sterke maatschappelijk component in zit. Duurzaamheid zit in contact, zoals samenwerking met omwonenden. Dat past ook heel erg bij de functie van de school: het leren opgroeien in de maatschappij. Daar zit ook de koppeling met burgerschap. Burgerschap is misschien abstract en als je het koppelt aan duurzaamheid en samenwerking met de buurt dan maak je het concreet en werk je aan gedeelde verantwoordelijkheid."

Tabel 1: Behoefte en kansen bij uitdaging 1

Behoefte	Kansen	Door wie
Prioriteit en regie op duurzaamheid in het onderwijs	Landelijke urgentie en agendering van duurzaamheid in het onderwijs	Rijksoverheid (voornamelijk het Ministerie van OCW)
	Integratie van duurzaamheid in het curriculum	SLO: kerndoelen en eindtermen
		Methodemakers en docenten: onderwijsontwikkeling
		Schoolleiding: professionele ontwikkeling en ontwikkeltijd voor docenten
	Duurzaamheid koppelen aan zaken waar ruimte voor wordt gemaakt op school zoals de kwaliteitsagenda, burgerschap en internationalisering	Schoolleiding i.s.m. betrokken coördinatoren

Uitdaging 2: Onvoldoende of slechts tijdelijke borging in plannen en gebrek aan uitvoeringskracht

Waar scholen de prioriteit op leggen wordt vastgelegd in het koersplan van de koepel en het schoolplan. Deze plannen zijn leidend voor de ruimte die er in de organisatie ontstaat om ergens aan te werken, bijvoorbeeld in de beschikbare tijd en middelen. Uitdaging 1 vertaalt zich door naar de koers- en schoolplannen.

"Wat je nu merkt is dat het in het koersplan is gezet, maar die scholen hebben soms eigenwijze rectoren die andere thema's belangrijker vinden, zoals examenresultaten en basisvaardigheden. Zij gaan dan een hele andere kant op en dat is heel moeilijk te sturen."

Duurzaamheid in het onderwijs is kwetsbaar door de tijdelijkheid van koersplannen en in sommige gevallen het gebrek aan borging in het schoolplan.

"De uitdaging is om het gaande te houden, ook als het misschien niet meer officieel in het koersplan staat over twee jaar. Het is al kenbaar gemaakt dat het komende keer geen speerpunt wordt in het koersplan in het kader van de bezuinigingen. Ik weet niet of dat nog te keren valt. Je hebt het gevoel 'ik ben net begonnen'.

"Ik vind het nog wel steeds een worsteling. Het is complex omdat het niet in beleid verankerd is."

Wanneer duurzaamheid is geborgd in de plannen, biedt dat een basis om het werken aan duurzaamheid in het onderwijs te verantwoorden en faciliteren. Om de plannen die op papier zijn gezet in de praktijk te brengen is wel een vertaalslag nodig. Hoewel de aanstelling van duurzaamheidscoördinatoren bijdraagt aan het realiseren van plannen in de praktijk, mist er op sommige scholen een uitvoeringsplan met doelen, taakverdeling en rapportage. Dit leidt tot onduidelijkheid in verwachtingen en het opzetten van losse activiteiten en projecten.

"Ik zou het fijn vinden als ik het een en ander zou moeten rapporteren. In de praktijk is het een stuk vrijer en algemener. Wanneer doe je dan iets goeds? Er zijn geen kaders en dan blijf je zoeken."

"Er is geen doelstelling en geen rolomschrijving."

Ook zien we verschillen in de facilitering van duurzaamheidscoördinatoren op school- en leerlingniveau (variërend van 0 tot 50 taakuren per jaar). Vrijwel alle coördinatoren geven aan dat dit onvoldoende tijd is om hun rol goed te kunnen vervullen. Uitdagingen die hiermee samenhangen zijn dat duurzaamheidscoördinatoren collega's moeilijk kunnen betrekken, doordat zij hier geen tijd voor hebben, en gebrek aan focus voor duurzaamheid, omdat het tussen lessen door moet. De lesroosters zijn weinig flexibel, waardoor het moeilijk is voor duurzaamheidscoördinatoren om aan te sluiten bij interne of externe bijeenkomsten.

"We lopen vast in de uitvoering en gebrek aan tijd hiervoor. De duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau moet lesgeven en er is nu geen tijd voor gefaciliteerd. daarom ben je afhankelijk van enthousiasme. Nu moeten ze het erbij doen."

"Het is vooral een grote frustratiecurve. Het is zo jammer dat je een ambitie hebt en het zo stroperig verloopt. Het is soms echt trekken aan een dood paard. Ik zou graag zien dat we het een groter platform geven binnen de school. Laten we beginnen met wat uren om hiermee aan de gang te gaan. Als dat niet lukt dan blijft het klein en bij losse initiatieven van betrokken collega's. Dan komt er geen team van leerlingen en dan komt het niet in het DNA van de school. het is goed bedoeld, maar het echte effect ontstaat niet."

"Ik werk fulltime en vooral qua rooster kan ik nooit focussen."

Ten slotte zijn grote verschillen in het werken aan duurzaamheid tussen scholen die behoren tot dezelfde koepel. Zo zijn er verschillen in prioriteit, ambities en de manier waarop deze al dan niet zijn vastgelegd in het schoolplan. Daarnaast zijn er verschillen in de verwachting en facilitering van duurzaamheidscoördinatoren. De coördinatoren wisselen schooloverstijgend met elkaar uit. De verschillen in ambitie en facilitering leiden tot verschillende uitgangsposities, wat zorgt voor frustratie.

"Bij ons is er geen lijn binnen de stichting en dat wringt."

"Sommigen hebben 10 uur per jaar en kunnen dus niet aansluiten bij de bijeenkomsten. Dat is iets waardevols wat je dan mist."

Tabel 2: Behoeften en kansen bij uitdaging 2

Behoeften	Kansen	Door wie
Gedeelde visie en ambities duurzaamheid in het onderwijs	Verankering in koers- en schoolplannen	Bestuur en schoolleiding i.s.m. alle betrokkenen binnen en buiten de school
Vertaling van beleid naar praktijk: duidelijke doelen, aanpak, taakverdeling, verwachtingen en rapportage	Uitvoeringsplan duurzaamheid	Schoolleiding i.s.m. duurzaamheidscoördinatoren.
Facilitering passend bij ambities en zonder grote verschillen binnen de koepel	Aanstelling duurzaamheidscoördinatoren met voldoende (taak)uren en budget; pas starten wanneer deze randvoorwaarden er zijn	Bestuur en schoolleiding
	Mogelijkheid om collega's te betrekken bij duurzaamheid vanuit hun rol	Bestuur en schoolleiding i.s.m. duurzaamheidscoördinatoren
	Basisfacilitering voor alle coördinatoren binnen een koepel	Bestuur en schoolleiding
Tijd om te focussen op duurzaamheidscoördinatie	Blokkade in het rooster en flexibiliteit om naar bijeenkomsten te kunnen	Schoolleiding, roostermakers en duurzaamheidscoördinatoren

Uitdaging 3: Afhankelijkheid van incidentele en kortlopende financiering

De duurzaamheidscoördinatoren geven aan dat het heel moeilijk is om duurzame ambities waar te maken zonder structurele bekostiging. Doordat het werken aan duurzaamheid nog weinig is geborgd in de schoolorganisaties, is er geen financiële zekerheid. De uitvoering van de plannen is daardoor sterk afhankelijk van incidentele en kortlopende externe bekostiging per project. Dit zorgt voor uitdagingen in het maken van plannen, stress in het proces door alle voorwaarden en verantwoording, en het risico op het stoppen van initiatieven als de financiering stopt. Dat vormt ook een risico voor de betrokkenheid van leerlingen.

"Dat hap snap zorgt ervoor dat je geen continue basis hebt waarvan uit je kan werken. Ik zou een continue flow willen hebben in financiering zodat we ook plannen kunnen maken. Mensen raken overspannen van die snelheid waarin zo iets moet en dat we niet weten waar we aan toe zijn. We hebben behoefte aan minder chaos en stress."

"Ik draai al 30 jaar mee in het onderwijs en ik heb het idee dat er steeds losse prikkels zijn in de hoop dat de scholen het dan onderdeel maken van hun eigen routine. Dat zie ik op heel veel vlakken mis gaan. Scholen haken aan op een financiële impuls, want ze hebben weinig geld. Daarna stort het in."

"Volgend jaar is het misschien wel lastig omdat het wat soberder moet vanwege budget. Dan haken leerlingen misschien wel af."

Tabel 3: Behoeften en kansen bij uitdaging 3

Behoeften	Kansen	Door wie
Ondersteuning van de rol van duurzaamheidscoördinatoren	Stimuleren en ondersteunen duurzaamheidscoördinatie	Rijksoverheid
Structureel (duidelijk) budget voor uitvoering van duurzame plannen	Jaarlijks budget opnemen in het uitvoeringsplan duurzaamheid op schoolniveau aansluitend bij de doelen	Schoolleiding
	Samenhang met bestaande initiatieven en ontwikkelingen creëren om budgetten samen te brengen	Duurzaamheidscoördinatoren op koepel- en schoolniveau
		Rijksoverheid

5.3. Resultaat: ondersteuning kennis en vaardigheden

Uitdaging 4: Onduidelijkheid over de rol van duurzaamheidscoördinator

De eerste generatie duurzaamheidscoördinatoren zijn pioniers in de bedoeling en invulling van deze rol. Er bestond nog geen raamwerk of aanpak om coördinatie te organiseren. Op de deelnemende scholen is de rol opgepakt door mensen die dit graag wilden óf die vanuit hun school naar voren zijn geschoven. Een aantal van hen gaf aan dat zij, voornamelijk bij het starten in hun rol, een gebrek aan duidelijkheid ervaarden. Ze moesten zelf bedenken wat de bedoeling is en hoe zij deze rol invulling geven in de onderwijspraktijk. Velen van hen waarden de vrijheid die zij hebben om de rol in te vullen. Tegelijkertijd missen ze duidelijkheid in verwachtingen en kaders.

"In het begin krijg je de stempel DuCo en weet je amper wat het inhoudt."

"Voor mij is het ook nog een beetje zoeken. Wat is vanuit de koepel het idee? En wat willen zelf?"

Dat er nog weinig is vastgelegd en er veel vrijheid ligt bij de individuele coördinatoren kan een grote uitdaging vormen bij uitval en wisselingen in deze rol.

“Stel dat ik wegval; hebben weinig mensen een idee van wat ik allemaal doe en hoe ze dat moeten overnemen.”

Ten slotte hebben we bij het gezamenlijk ontwikkelen van de functieprofielen gezien dat de rol van duurzaamheidscoördinator op verschillende niveaus vraagt om bepaalde kennis, vaardigheden en eigenschappen. Er is behoefte aan een kennispunt om wegwijs te worden rondom duurzaamheid in het onderwijs en een netwerk van duurzaamheidscoördinatoren die met en van elkaar kunnen leren.

“Ik heb veel meer kennis nodig: wat is duurzaamheid op scholen? Benieuwd naar kaders, wat je allemaal kan en wat er op andere scholen gebeurt.”

Een specifieke taak waar veel frustratie over bestaat bij duurzaamheidscoördinatoren die deelnamen aan de pilot is het aanvragen en verantwoorden van subsidie. Voor hen is dit vaak onbekend terrein. De afhankelijkheid is groot (zie uitdaging 3), maar de tijdsinvestering en frustratie, mede door het gebrek aan ervaring en affiniteit, ook. Behoeften hierin zijn makkelijker processen, ondersteuning en/of ontzorging.

“We hebben allebei de expertise en affiniteit niet, waardoor het veel tijd en energie kost.”

“Subsidies verantwoorden en aanvragen, daar moet iets voor geregeld worden. Dat is echt een rotkarwei”

Tabel 4: Behoeften en kansen bij uitdaging 4

Behoeften	Kansen	Door wie
Duidelijkheid over de rol, de doelen, verwachtingen en randvoorwaarden	Uitvoeringsplan duurzaamheid	Schoolleiding i.s.m. duurzaamheidscoördinatoren
	Tool met functieomschrijvingen en tips duurzaamheidscoördinatie	Onderwijsondersteunende organisaties
	Warme overdracht tussen collega's bij wisseling in coördinatie rollen.	Duurzaamheidscoördinatoren i.s.m. schoolleiding
Professionele ontwikkeling in de rol van duurzaamheidscoördinator	Kennispunt duurzaamheid in het onderwijs, met bijvoorbeeld WSA-toolkit	Onderwijsondersteunende organisaties
	Training en netwerk van duurzaamheidscoördinatoren om met en van elkaar te leren	Onderwijsondersteunende organisaties

Minder tijd besteden aan het uitzoeken, aanvragen en verantwoorden van subsidies	Versimpeling en meer vertrouwen om de administratieve druk van subsidies te verlichten, zie ook onderzoek Oberon 2025 ³	Partijen die subsidies en andere vormen van financiering verstrekken die ingezet kunnen worden t.b.v. duurzaamheid in het onderwijs (zoals RVO, DUSI, gemeenten en provincies)
	Ondersteuning vanuit financiële afdeling onderwijsinstelling bij subsidieaanvragen en verantwoording	Financiële afdeling school en/of koepel
	Uitwisselen documenten en ervaring tussen duurzaamheidscoördinatoren	Duurzaamheidscoördinatoren op school- en koepelniveau

Uitdaging 5: Het ontwikkelen en geven van duurzaam onderwijs vraagt om specifieke kennis en vaardigheden van docenten

Onderwijs over duurzaamheid vraagt om integratie in het curriculum (zie uitdaging 1). Zolang duurzaamheid nog geen vaste plek heeft in methoden, vraagt dit van docenten om zich (deels) los te maken van vaste programma's en zelf onderwijs te ontwikkelen of passend lesmateriaal te zoeken. Daarnaast kan een andere pedagogiek/didactiek bijdragen aan duurzaam onderwijs. Niet alle docenten willen, kunnen en durven hiermee aan de slag te gaan. Er is behoefte aan professionele ontwikkeling van docenten en ontwikkeltijd ten behoeve van duurzaam onderwijs.

"Collega's zouden meer moeten leren over hoe zij (gemakkelijk) duurzaamheid een plek kunnen geven in het curriculum."

"In het onderwijs is het erg lastig om tijd te krijgen voor ontwikkelings- of voorbereidingswerk. Ik geloof er echter in dat we met iets minder contacturen ruimte kunnen maken voor docenten om creatief aan de slag te gaan. Helaas is dat vaak niet mogelijk."

Tabel 5: Behoefte en kansen bij uitdaging 5

Behoefte	Kansen	Door wie
(Ruimte voor) professionele ontwikkeling van docenten om duurzaamheid een plek te geven in de lessen	Interne en externe trainingen voor docenten (zoals een duurzame leerlijn)	Schoolleiding, duurzaamheidscoördinatoren en onderwijsondersteunende organisaties

³ Onderzoek Oberon Administratieve Lasten in po en vo: <https://www.oberon.eu/portfolio/administratieve-lasten-in-het-primair-en-voortgezet-onderwijs/>

	Ontwikkel- en voorbereidingstijd voor docenten	Schoolleiding
	Communicatie van goede voorbeelden en uitwisseling tussen docenten	Onderwijsondersteunende organisaties

Uitdaging 6: Kennis en informatie is versnipperd en goed filteren is tijdrovend

Kennis en informatie wordt op veel verschillende plekken aangeboden en is daarmee versnipperd. Het kost duurzaamheidscoördinatoren veel tijd om te sorteren wat bruikbaar is en het is een kunst om goed te filteren. Dit geldt onder andere voor lesmaterialen, professionaliseringsaanbod, financieringsmogelijkheden en actualiteiten. Dat roept ook de vraag op of de coördinatoren wel op de hoogte zijn van alles wat er beschikbaar is.

“Er zijn zoveel potjes, stichtingen, mogelijkheden: bij wie en hoe? Vind daar maar eens een weg door. Dat onderzoeken kost het meeste tijd”.

Daarnaast geven de duurzaamheidscoördinatoren aan dat zij nog meer behoefte hebben aan praktische tips en goede voorbeelden om met duurzaamheid op school aan de slag te gaan. Ook mist volgens hen een compleet en actueel overzicht van subsidiemogelijkheden.

Tabel 6: Behoeften en kansen bij uitdaging 6

Behoeften	Kansen	Door wie
Een website waar kennis, informatie en lesmateriaal van kwaliteit wordt verzameld en aangeboden. Concreet worden genoemd:	Informatie- en adviespunt	Onderwijsondersteunende organisaties
Subsidiemogelijkheden; professionaliseringsaanbod; kwalitatieve lesmaterialen; programma's en initiatieven met uitleg en verwachte tijdsinvestering.	Wikiwijs of ander platform waarop al het lesmateriaal wordt verzameld	Onderwijsondersteunende organisaties
Bruikbare en relevante kansen en inspiratie ontvangen voor eigen school (gefilterd)	Nieuwsbrieven en deelnemersupdates	Onderwijsondersteunende organisaties
	Intern online platform per school of scholenkoepel (zoals Padlet of Teams)	Duurzaamheidscoördinatoren

5.4. Resultaat: ondersteuning in netwerk en uitwisseling

Uitdaging 7: Voorkomen dat iedereen zelf het wiel moet uitvinden door van en met elkaar te leren

De deelnemende duurzaamheidscoördinatoren hebben behoeften aan een netwerk waarin ze van elkaar kunnen leren en co-creëren. Ze geven aan dat uitwisseling inspireert en bijdraagt aan het proces op hun eigen school. Het uitwisselen met gelijkgestemden lijkt ook erg waardevol te zijn voor de motivatie. De positieve energie en ervaringen van anderen helpen in het omgaan met uitdagingen die zij ervaren binnen de eigen onderwijsinstelling.

“Het was leuk om elkaar meer te zien en ook langs te gaan bij de school in Breda (en dat de rector daar de aftrap deed). Dat vond ik heel inspirerend. het is heel prettig om te zien hoe iedereen aan staat op het onderwerp. Dat helpt ook in je eigen vuur levend houden.”

Hoewel dit bij de deelnemende scholen steeds meer op eigen initiatief vorm begint te krijgen binnen de koepels, kunnen ondersteunende programma's dit nog beter faciliteren. Er is behoefte aan uitwisseling tussen duurzaamheidscoördinatoren met een vaste jaarplanning, een agenda en een duidelijke start en afsluiting. Ook wordt aangegeven dat het fijn is als degenen die werken aan duurzaamheid in het onderwijs nog meer dezelfde taal leren spreken en kennis hebben over duurzaamheid op school.

Tabel 7: Behoeften en kansen bij uitdaging 7

Behoeften	Kansen	Door wie
Meer dezelfde taal spreken en kennis over wat er kan en wat er op andere scholen gebeurt.	Training van duurzaamheidscoördinatoren	Onderwijsondersteunende organisaties
Coördinatoren op koepelniveau hebben behoefte aan uitwisseling met elkaar op landelijk niveau	Faciliteren van een landelijk netwerk van coördinatoren op koepelniveau, bijvoorbeeld door ondersteuning van en communicatie over het bestaande netwerk dat een aantal van hen al heeft opgericht	Onderwijsondersteunende organisaties
Coördinatoren op school- en leerlingniveau hebben behoefte aan uitwisseling met elkaar op regionaal of koepelniveau	Faciliteren van netwerken van coördinatoren op school- en leerlingniveau, bijvoorbeeld vanuit de doorontwikkeling van de bestaande Eco-Cafés en de doorontwikkeling van de SustainaBul VO	Onderwijsondersteunende organisaties

Laagdrempelig tussendoor vragen aan elkaar kunnen stellen	Gezamenlijk platform (zoals een forum, Teams-omgeving of WhatsApp community)	Onderwijsondersteunende organisaties
---	--	--------------------------------------

Uitdaging 8: Het opzetten en benutten van een (intern en extern) duurzaam netwerk

Een van de succesfactoren voor duurzaamheid op school is het betrekken van iedereen binnen en buiten de school. Duurzaam denken en doen wordt dan breed gedragen en 'normaal'.

"Uiteindelijk is het doel om duurzaamheid in alle gelederen van de school door te laten dringen. De leerlingen zijn de basis. Vanuit hun moet de verandering worden ingezet. Ook collega's en ondersteunend personeel heb je daarin nodig. De Whole School Approach als raamwerk en iedereen betrokken."

Het is voor de duurzaamheidscoördinatoren soms nog zoeken hoe dit te doen. Voor de ene school zit de moeilijkheid in het creëren van draagvlak onder collega's en leerlingen. Bij de andere school is er veel draagvlak maar ontbreekt het aan tijd en ruimte voor anderen om een betrokken rol op te pakken.

"Er zijn zeker collega's die dit zouden willen als er ruimte voor komt."

"Ik kreeg van een van de collega's wel terug dat sommige leerlingen duurzaamheidsmoe zijn. Misschien moeten we het qua taal niet allemaal aan dezelfde kapstok te hangen."

Er is behoefte aan tips voor het betrekken van leerlingen en collega's bij duurzaamheid op school. Een voorbeeld van een tip, welke gedeeld werd bij een van de pilotbijeenkomsten, is om collega's te betrekken vanuit hun persoonlijke hobby's. Vraag hen een bijdrage te leveren vanuit iets waar ze zelf heel blij van worden, waardoor het leuk is om te doen ondanks de tijdsinvestering.

Daarnaast kan een extern duurzaam netwerk bijdragen aan duurzaam onderwijs. Echter is er geen uniforme aanpak voor het aangaan van samenwerkingen in de omgeving van de school. Samenwerking met de omgeving ziet er voor iedere school anders uit omdat de fysieke en sociale omgeving verschilt en scholen werken aan verschillende thema's. Ook kan het nodig zijn om samen te onderzoeken zijn hoe de organisaties elkaar kunnen helpen en via welke route dat handig te organiseren is.

"Ik ben het aanspreekpunt naar de scholen toe en ik probeer te zoeken naar manieren waarop de gemeente ons kan ondersteunen, maar ben dwalend door de organisatie. Zij zoeken ook naar hoe zij ons kunnen faciliteren."

Ook vraagt samenwerking soms om het opnieuw bespreken van de rolverdeling. Zo merkten de Eco-Schools begeleiders van Libréon op dat door hun sterke interne netwerk, en de rol van de duurzaamheidscoördinator op koepelniveau als verbindende schakel, zij samen moeten bespreken welke waarde zij in de uitwisseling tussen scholen kunnen bieden.

Tabel 8: Behoeften en kansen bij uitdaging 8

Behoeften	Kansen	Door wie
Tips voor het betrekken van leerlingen en collega's bij duurzaamheid op school (bijvoorbeeld bij een Eco-Team).	Uitwisseling (faciliteren) tussen duurzaamheidscoördinatoren over community vorming	Duurzaamheidscoördinatoren en onderwijsondersteunende organisaties
	Good practices en tips over draagvlak creëren en anderen betrekken	Onderwijsondersteunende organisaties
Alternatief taalgebruik op school wanneer het containerbegrip duurzaamheid weerstand oproept.	Informeren medewerkers en zelf het goede voorbeeld/suggesties geven	Duurzaamheidscoördinatoren op alle niveaus
Duidelijke rol- en taakverdeling in opzetten, behouden en benutten extern netwerk	Afstemming over rol- en taakverdeling ten aanzien van extern netwerk	Duurzaamheidscoördinatoren en Eco-Schools begeleiders
	Verdieping op WSA-bloemblad omgeving en ondersteuning hierin bij Eco-Schools begeleidersbijeenkomst	Eco-Schools

6. Conclusies

Met de VO-pilot Eco-schools heeft SME onderzoek gedaan naar drie vraagstukken. Er is gekeken naar de invulling van de rol van duurzaamheidscoördinatoren op drie niveaus, hoe deze rollen in gezamenlijkheid duurzaamheid kunnen aanjagen en verankeren en welke ondersteuning scholen hiertoe nodig hebben. Per vraagstuk hebben de resultaten van de pilot drie conclusies opgeleverd. Hieronder worden deze conclusies toegelicht. Daarna volgt een samenvattende eindconclusie.

6.1. Conclusies over rollen en taken

Duurzaamheidscoördinatie vindt plaats op leerling-, school- en koepelniveau

De pilot bevestigt dat duurzaamheidscoördinatie in het onderwijs effectief kan worden vormgegeven via drie lagen. De duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau stimuleert leerlingparticipatie als motor voor bottom-up verduurzaming. De duurzaamheidscoördinator op schoolniveau is de verbinding tussen verschillende belanghebbende voor integrale verankering van duurzaamheid in beleid, curriculum en organisatie. De duurzaamheidscoördinator op koepelniveau borgt duurzaamheid op strategisch en beleidsmatig niveau en ondersteunt scholen in hun verduurzamingsopgave. Voor elk niveau liggen er andere taken en past een specifiek functieprofiel.

Coördinatierollen kunnen gecombineerd worden

Hoewel de rollen duidelijke verschillen kennen in taken en impactniveau, kunnen ze – afhankelijk van context en capaciteit – gecombineerd of opgedeeld worden. Ook zijn er kansen om verbinding te creëren met andere ontwikkelingen waar leren voor duurzame ontwikkeling goed op aansluit, zoals burgerschap en internationalisering. De functieprofielen voor duurzaamheidscoördinatoren op verschillende niveaus kunnen scholen helpen om hier zelf keuzes in te maken. Het combineren van rollen werkt alleen wanneer er voldoende tijd en middelen beschikbaar worden gesteld om een dergelijke combinatie rol uit te voeren.

Coördinatoren zorgen voor een vaste positie van duurzaamheid in het onderwijs

Door doelen te stellen, continuïteit te waarborgen, verbindingen te leggen en duurzaamheid steeds opnieuw te agenderen, dragen duurzaamheidscoördinatoren op de drie niveaus actief bij aan de overgang van ad-hoc initiatieven naar procesmatige en uiteindelijk systemische verankering van duurzaamheid in de organisatie. De deelnemende scholen ervaren de rol van duurzaamheidscoördinatoren als onmisbaar om duurzame ambities in het onderwijs waar te maken. De rol op schoolniveau lijkt de verbindende schakel tussen systeem- en leefwereld. Deze rol biedt veel potentie om de ambities vanuit de koepel, de school en het leerlingenteam bij elkaar te brengen en duurzaamheid te borgen in beleid, curriculum en organisatie.

6.2. Conclusies over gezamenlijk aanjagen en borgen

Duurzaamheid is teamsport: succes is afhankelijk van draagvlak en samenwerking

Duurzaamheidscoördinatoren op alle lagen hebben anderen nodig om impact te maken. De transitie naar een duurzamere organisatie vraagt om gedeeld eigenaarschap. Het succes van het proces hangt af van het draagvlak dat er binnen de organisatie is: van bovenaf in de vorm van mandaat en facilitering in tijd en geld en van onderaf in de vorm van openheid en betrokkenheid.

Duurzaamheidscoördinatoren zijn de aanjagers: ze hebben het overzicht, kunnen enthousiasmeren en adviseren, en creëren interne en externe samenwerking. Bij het aanstellen van coördinatoren is het voorwaardelijk dat er draagvlak en de mogelijkheid is om anderen vanuit hun rol binnen de organisatie te betrekken. Een uitdaging in samenwerking kan zijn dat er onderling verschillen zijn in ambitie, tempo en motivatie.

Een sterk duurzaam netwerk versterkt en versnelt de uitvoering

Zoals voorheen vastgesteld, effectieve samenwerking vraagt om goede verbindingen tussen de verschillende lagen en betrokkenen (collega's, leerlingen en externen). Korte communicatielijnen maken het makkelijker om af te stemmen, mandaat te verkrijgen en duurzame initiatieven gezamenlijk te implementeren. Dit voorkomt ook dat er versnippering ontstaat door losse, niet op elkaar afgestemde acties binnen de school. Duurzaamheidscoördinatoren creëren, betrekken en onderhouden dit 'netwerk'.

Regie en support van de schoolleiding is essentieel

De schoolleiding speelt een cruciale rol in de duurzame verankering binnen de school. Leiderschap vanuit de schoolleiding is nodig om een gezamenlijke visie op te stellen en ambities vast te leggen in beleid. Vervolgens is een vertaling nodig van beleid naar de praktijk met goed projectmanagement, bijvoorbeeld door de aanstelling van duurzaamheidscoördinatoren en de uitvoer aan de hand van een uitvoeringsplan. Zonder steun en mandaat van het managementteam kunnen duurzaamheidscoördinatoren en leerlingen nauwelijks structurele veranderingen doorvoeren. Coördinatoren op leerling- en schoolniveau hebben behoefte aan duidelijke verwachtingen, de tijd en ruimte hebben om hieraan te werken en collega's te betrekken.

6.3. Conclusies over ondersteuning van scholen

Zonder integratie in het curriculum en overheidssturing blijft duurzaamheid een kwetsbare extra

Duurzaamheid heeft in het onderwijs nog geen structurele en geïntegreerde positie verworven. Hoewel duurzaamheidscoördinatoren hard werken aan het aanjagen en borgen hiervan, blijft het kwetsbaar werk. Doordat het geen verplichting is (vanuit de overheid) wordt het gezien als een 'extra', waardoor de aandacht en facilitering van ondersneeuwt bij andere prioriteiten en ad hoc kwesties. Door een gebrek aan borging in de organisatie zijn coördinatoren afhankelijk van incidentele en kortlopende (externe) financiering. Daarnaast worden medewerkers nog onvoldoende gefaciliteerd in hun coördinatierol en is het moeilijk om te focussen doordat het tussen primaire taken, zoals lesgeven, door moet. Om duurzaamheid een plek in het onderwijs te geven is integratie in het curriculum en sturing vanuit de overheid nodig. Hiermee ontstaat ruimte op scholen om te werken aan duurzaamheid in het onderwijs.

Duurzaam onderwijs vereist specifieke kennis en vaardigheden; ondersteuning moet beter

Duurzaamheidscoördinatie is pionierswerk en vraagt om specifieke kennis en vaardigheden. Dat geldt ook voor docenten: integratie van duurzaamheid in lessen vraagt om het (deels) losmaken van vaste methoden. Startende duurzaamheidscoördinatoren ervaren onduidelijkheid over de bedoeling en verwachtingen. Ook is er veel aanbod rondom duurzaam onderwijs: informatie, lesmaterialen, actualiteiten, trainingen en subsidies. Dit aanbod is versnipperd vindbaar. Het kost duurzaamheidscoördinatoren veel tijd om te sorteren wat bruikbaar is. Er is behoefte aan duidelijkheid

over rollen en de verwachtingen binnen de school, professionele ontwikkeling en ontwikkeltijd voor docenten, een website waar alle bruikbare informatie en kansen vindbaar zijn, en versimpeling van en ondersteuning bij subsidieaanvragen.

Duurzaamheidscoördinatoren willen met elkaar uitwisselen, leren en co-creëren

Er is vraag naar een gestructureerd netwerk voor duurzaamheidscoördinatoren, zowel binnen als buiten de school, om kennis en ervaringen te delen en samen te werken. Hoewel er al een aantal netwerken ontstaan zijn, kan de facilitering en ondersteuning beter door aan te sluiten bij de wensen van de coördinatoren. Duurzaamheidscoördinatoren op koepelniveau hebben behoefte aan een landelijk netwerk van duurzaamheidscoördinatoren op dit niveau. Duurzaamheidscoördinatoren op school- en leerlingniveau hebben behoefte aan een netwerk van coördinatoren binnen de koepel of regio.

6.4. Eindconclusie

Het doel van de pilot was om inzicht op te doen over de waarde van duurzaamheidscoördinatie, de manier waarop dit kan worden ingericht op verschillende niveaus in de organisatie, en de ondersteuningsbehoefte van bestaande duurzaamheidscoördinatoren. Er is bij een deelpopulatie van scholen bekeken wat wel- en niet werkt én wat er nodig is om het werken aan duurzaamheid systemisch te borgen. Onderstaande eindconclusie volgt uit de resultaten en bovenstaande deelconclusies.

Duurzaamheidscoördinatie heeft veel potentie voor de integratie van duurzaamheid in het onderwijs, maar zonder institutionele urgentie en ondersteuning blijft het een kwetsbare 'extra'

De VO Pilot Eco-Schools bevestigt dat duurzaamheidscoördinatoren een cruciale rol vervullen in het realiseren van duurzame scholen. Door doelen te stellen, continuïteit te waarborgen, verbindingen te leggen en duurzaamheid steeds opnieuw te agenderen, dragen duurzaamheidscoördinatoren op de drie niveaus actief bij aan de overgang van ad-hoc initiatieven naar procesmatige en uiteindelijk systemische verankering van duurzaamheid in de schoolorganisatie.

De werkzaamheden van duurzaamheidscoördinatoren worden belemmerd door een gebrek aan draagvlak en facilitering in tijd en budget. Op dit moment zijn de scholen heel afhankelijk van kortlopende externe financiering. Het uitzoeken van mogelijkheden, schrijven van aanvragen en de verantwoording kost veel tijd. Draagvlak en facilitering vanuit de onderwijsinstelling is afhankelijk van de prioriteit die schoolbesturen en directies hieraan geven. Dit wordt medebepaald door de manier waarop de Rijksoverheid, in het bijzonder het Ministerie van OCW, de opgave voor het onderwijs ten aanzien van duurzaamheid beschouwt en de richting die zij hieraan geeft.

Scholen hebben behoefte aan draagvlak, tijd en budget, integratie in het curriculum, professionele ontwikkeling, en netwerken voor duurzaamheidscoördinatoren om samenwerking en kennisdeling te bevorderen.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van de pilot doen we hieronder drie aanbevelingen. De aanbevelingen zijn bedoeld om verduurzaming van het onderwijs effectief te ondersteunen en de structurele en praktische obstakels die duurzaamheidscoördinatoren ervaren te verminderen. Iedere aanbeveling bestaat uit drie speerpunten. De aanbevelingen zijn samengevat in onderstaande figuur en worden vervolgens toegelicht. Ten slotte wordt in een tabel per aanbeveling gespecificeerd welke rol onderwijsinstellingen, de Rijksoverheid en onderwijsondersteunende organisaties kunnen pakken om de aanbeveling op te volgen.



Figuur 9: Aanbevelingen vanuit de VO Pilot Eco-Schools

7.1. Zet in op duurzaamheidscoördinatoren

Na deze pilot kan de stap gezet worden om het aanstellen van duurzaamheidscoördinatoren op scholen te stimuleren en hen te ondersteunen met professionele ontwikkeling en netwerkmogelijkheden. Niet omdat het moet, maar omdat het echt verschil maakt. Een mogelijke opzet wordt toegelicht aan de hand van onderstaande drie speerpunten.

Speerpunt 1: Stimuleer de aanstelling van duurzaamheidscoördinatoren

- Organiseer een vervolg op de pilot waarbij een groter aantal scholen worden gestimuleerd om duurzaamheidscoördinatoren aan te stellen, netwerken van duurzaamheidscoördinatoren (door)ontwikkeld worden en gezamenlijk kennis wordt opgedaan.
- Er zouden een x aantal scholen (indien van toepassing samen met koepel) geworven kunnen worden die met duurzaamheidscoördinatie aan de slag willen gaan.
- De scholen ontvangen een nader te bepalen bedrag voor deelname.

- Met dit bedrag in combinatie met eigen middelen stelt (indien van toepassing) de koepel een duurzaamheidscoördinator aan op koepelniveau en de school een duurzaamheidscoördinator aan op schoolniveau (indien gewenst te combineren met de rol van duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau);
- Het is ook mogelijk voor scholen die al werken met duurzaamheidscoördinatoren om deel te nemen om hiermee bestaande rollen te versterken;
- Aanmelding gaat gepaard met een intentieverklaring voor het doorzetten van de duurzaamheidscoördinatierollen na afloop van deelname;
- De coördinatoren worden vanuit de onderwijsinstelling gefaciliteerd met het uit deze pilot gekomen aantal benodigde taakuren en uitvoeringsbudget; 16-24 uur per week op koepelniveau, 4 uur per week op schoolniveau en 4 uur per week op leerlingniveau. Daarnaast 500-1000 euro uitvoeringsbudget op leerling/schoolniveau en 1000-1500 euro per school uitvoeringsbudget op koepelniveau.
- De coördinatoren nemen deel aan de training en netwerkbijeenkomsten die in het kader van deze vervolgpilot worden georganiseerd; zie speerpunt 2 en 3;
- De deelnemende scholen en coördinatoren fungeren in hun koepel en/of regio als ambassadeur van duurzaamheid in het onderwijs.

Speerpunt 2: Bied praktijkopleiding en ondersteuning voor coördinatoren in hun rol

- Duurzaamheidscoördinatoren van deelnemende scholen worden getraind in hun rol.
- Duurzaamheidscoördinatoren van deelnemende scholen worden actief ondersteund met een kennispunt, communicatie (tools, inspiratie) en een helpdesk.

Speerpunt 3: Faciliteer netwerken van coördinatoren t.b.v. kennisontwikkeling en -deling

- Duurzaamheidscoördinatoren nemen deel aan een netwerk met regionale bijeenkomsten voor degenen op leerling- en schoolniveau en landelijke bijeenkomsten voor degenen op koepelniveau.
- Deze netwerken bieden professionele ontwikkeling voor de duurzaamheidscoördinatoren en de mogelijkheid om samen te leren wat werkt en welke behoeften er aanvullend zijn in deze functie in ontwikkeling.
- In de regionale bijeenkomsten kunnen organisaties uit de omgeving worden betrokken zoals de NDE-centra, gemeenten, maatschappelijke organisaties en bedrijven.

Tabel 9 specificatie taken en rollen bij aanbeveling 1

Scholen	Rijksoverheid	Onderwijsondersteunende organisaties
Deelname aan vervolgpilot met aanstelling coördinatoren Co-investering (taakuren) Aandacht en ruimte voor professionele ontwikkeling Deelname coördinatoren aan netwerkbijeenkomsten Ambassadeurschap duurzaam onderwijs	Opdracht tot vervolg pilot (inhoudelijk en financiering)	Uitvoeren opdracht vervolg pilot: Werven scholen Ontwikkelen training duurzaamheidscoördinatoren Opzetten en community management netwerk van duurzaamheidscoördinatoren Ondersteuning deelnemende scholen Verslaglegging ontwikkelingen en ophalen aanvullende behoeften

7.2. Veranker duurzaamheid in het curriculum

Duurzaamheid heeft in het onderwijs nog geen structurele geïntegreerde positie verworven. Er is behoefte aan verankering van duurzaamheid in het curriculum, zodat er meer ruimte ontstaat om hieraan te werken en duurzaamheid niet wordt weggezet als 'extra'. Het onderwijs dat op een school wordt aangeboden bestaat uit de methoden die worden gebruikt in combinatie met het schooleigen curriculum (lessen die geen onderdeel uitmaken van methoden en (vakoverstijgende) projecten). In de speerpunten wordt toegelicht via welke wegen duurzaamheid beter verankerd kan worden in het onderwijs.

Speerpunt 1: Borg duurzaamheid in de kerndoelen en eindtermen

- De kerndoelen en eindtermen schrijven de doelen van het onderwijs voor. Ze beschrijven welke kennis, vaardigheden en attitudes leerlingen moeten beheersen. Onderwijsontwikkelaars, zoals methodemakers en docenten, baseren zich op deze kerndoelen en eindtermen.
- De kerndoelen en eindtermen voor verschillende domeinen worden op dit moment geactualiseerd. Dit biedt de kans om duurzaamheid daar sterker in te verankeren.
- SLO voert regie op het proces van actualisatie van kerndoelen en eindtermen. De kwaliteitseisen waar aan voldaan moet worden zijn vastgelegd in werkopdrachten van het ministerie van OCW. Leraren, schoolleiders, leerlingen en belangrijke onderwijspartijen worden bij het actualisatieproces betrokken.
- Scholen die deelnamen aan de pilot hebben de behoefte aan borging van duurzaamheid in de kerndoelen en eindtermen. Dat sluit ook aan bij het feit dat Nederland zich heeft gecommitteerd aan de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's). Duurzaamheid in het onderwijs (SDG 4, target 7) speelt een essentiële rol voor het behalen van de andere doelen. Er ligt hier dus een concrete opgave voor het onderwijs.

Speerpunt 2: Geef duurzaamheidsambities vorm in schooleigen curriculum en professionele ontwikkeling

- Scholen maken op basis van de kerndoelen en eindtermen zelf hun curriculum. Daarin hebben zij veel vrijheid, maar deze vrijheid wordt niet altijd gepakt.
- Het aanbod van methodes gebruiken is de eenvoudige weg, maar er ligt ruimte om duurzaamheid zelf beter te integreren in lessen en (vakoverstijgende) projecten. Ook het maken van ruimte in het rooster en de jaarplanning voor duurzame activiteiten en projecten draagt bij.
- Onderwijs over duurzaamheid vraagt specifieke kennis en vaardigheden van docenten op het gebied van curriculum, pedagogiek en didactiek.
- Scholen kunnen zelf aandacht en ruimte bieden voor professionele ontwikkeling van docenten ten behoeve van duurzaam onderwijs.

Speerpunt 3: Expliciteer aanknopingspunten duurzaamheid voor onderwijsontwikkelaars, zoals de verbinding met burgerschap

- Het delen van een overzicht met aanknopingspunten voor duurzaamheid in het onderwijs vergemakkelijkt het ontwikkelen daarvan voor methodeontwikkelaars en docenten.
- Het maakt duidelijk wat er allemaal wél mogelijk is en op welke manier leren voor duurzame ontwikkeling aangeboden kan worden.
- De koppeling met burgerschap is inhoudelijk sterk en biedt tevens een aanknopingspunt waar alle scholen 'verplicht' aan moeten werken.
- Tot slot is het wenselijk dat aanbieders van lesmaterialen het goede voorbeeld geven door duurzaam om te gaan met (werk)boeken.

Tabel 10 specificatie taken en rollen bij aanbeveling 2

Scholen	Rijksoverheid	Onderwijsondersteunende organisaties
Duurzaamheid integreren in schooleigen curriculum: in vakken en (vakoverstijgende) projecten Ruimte bieden voor duurzame activiteiten en projecten in het rooster/de jaarplanning Aandacht en ruimte voor professionele ontwikkeling voor onderwijzend en niet-onderwijzend personeel	Overzicht van aanknopingspunten duurzaamheid delen ten behoeve van onderwijsontwikkeling (haakjes en voorbeelden): burgerschap is kansrijk In gesprek met educatieve uitgeverijen over duurzaamheid in het onderwijs: curriculum, didactiek en duurzaam omgaan met (werk)boeken	SLO: Integratie in kerndoelen en eindtermen Ontwikkelen en aanbieden trainingen Verzamelen en delen van voorbeelduitwerkingen duurzaamheid in curriculum Verzamelen en delen kwalitatieve (les)materialen aansluitend bij de kerndoelen en eindtermen; en samenbrengen op één plek

7.3. Beweeg van activiteitenoriëntatie naar systeemoriëntatie

Om duurzaamheid een vaste plek te geven in de school vanuit de Whole School Approach, moet de stap gezet worden van losse activiteiten naar borging in de organisatie. Daarvoor is het nodig om de ruimte die er is te benutten met een strategische aanpak en goed projectmanagement. De speerpunten hieronder geven weer welke elementen van belang zijn in deze aanpak.

Speerpunt 1: Formuleer een gezamenlijke visie op duurzaam onderwijs en leg de ambities vast in koers- en schoolplan

- Het beginpunt is het stimuleren van scholen om aan de slag te gaan met duurzaamheid in het onderwijs.
- Op school ligt de basis in het gezamenlijk ontwikkelen van een gedeelde visie op duurzaam onderwijs en ambities: vanuit bestuur, management, onderwijzend personeel, niet-onderwijzend personeel en leerlingen. Tools en voorbeelden kunnen helpen in dit proces.
- Door deze ambities vast te leggen in beleid creëren scholen een stabiele basis om aan duurzaamheid in het onderwijs te werken.

Speerpunt 2: Stel duurzaamheidscoördinatoren aan en vertaal beleid naar praktijk met een integraal uitvoeringsplan op schoolniveau

- Zorg ervoor dat de ambities niet alleen in het beleid staan maar dat er een doorvertaling is naar de uitvoering in de praktijk. Hiervoor is goed projectmanagement nodig.
- Dit kan bijvoorbeeld door duurzaamheidscoördinatoren aan te stellen en met hen en de schoolleiding een uitvoeringsplan op te stellen voor duurzaamheid op schoolniveau. Hierin staan de doelen en afspraken over de aanpak, de taakverdeling, monitoring en bijsturing. Ook kan er gelijk ruimte voor gemaakt worden in de jaarplanning.
- Dit draagt bij aan doelmatig werken, samenhang tussen initiatieven en duidelijkheid in verwachtingen.
- Ook draagt het projectmanagement eraan bij dat taken overgedragen kunnen worden bij uitval van een collega.

Speerpunt 3: Zorg voor facilitering en organisatie aansluitend bij het uitvoeringsplan

- Het uitvoeringsplan vormt de basis voor facilitering en de manier waarop de uitvoering wordt georganiseerd. Vanuit de doelen kan vastgesteld worden hoeveel tijd en budget hiervoor beschikbaar wordt gesteld.
- Het gezamenlijk werken aan de uitvoering vanuit het plan biedt houvast in de organisatie ervan. Degenen die bijdragen komen met enige regelmaat samen om te bespreken of ze nog op de juiste koers zijn en af te stemmen over lopende zaken en rapportage.
- Biedt de mogelijkheid om een duurzaam netwerk op te zetten en breng deze mensen samen in een gedeeld platform.

Tabel 11 specificatie taken en rollen bij aanbeveling 3

Scholen	Rijksoverheid	Onderwijsondersteunende organisaties
Ontwikkeling gedragen visie op duurzaamheid in het onderwijs Borging van ambities in beleid Vertaling van beleid naar uitvoering in de praktijk: aanstellen duurzaamheidscoördinatoren en maken integraal uitvoeringsplan Facilitering en organisatie aansluitend bij uitvoeringsplan	Stimuleren van werken aan duurzaamheid in het onderwijs Ondersteuning bieden aan degenen die werken aan duurzaamheid in het onderwijs	Aanreiken van tools die helpen bij visievorming en uitvoering Verzamelen en delen goede voorbeelden

8. Discussie

In deze pilot is de rol van duurzaamheidscoördinatoren en hun ondersteuningsbehoefte onderzocht in de onderwijspraktijk van zes deelnemende scholen, behorend tot twee verschillende scholen koepels. Er zijn inzichten opgedaan op basis van interviews met de duurzaamheidscoördinatoren, het analyseren van logboeken die de coördinatoren hebben bijgehouden en meerdere bijeenkomsten met werkvormen en plenaire gesprekken. De inzichten in dit rapport zijn gebaseerd op ervaringen van meerdere scholen, met als doel datgene te rapporteren wat breed en zo veel mogelijk casus-onafhankelijk speelt. Echter, inherent aan het uitvoeren van een pilot, zijn de resultaten gebaseerd op deze deelpopulatie van scholen. Deze scholen hebben, in verschillende mate, duurzame ambities en nemen deel aan het Eco-Schoolsprogramma.

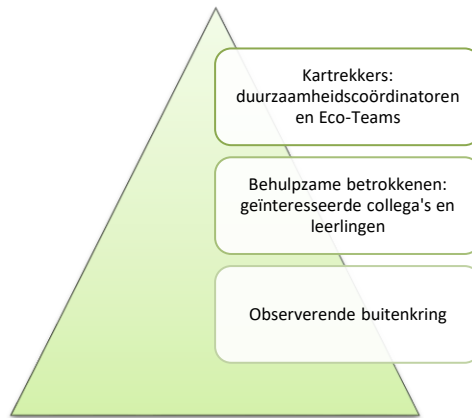
De pilot bevestigt dat duurzaamheidscoördinatoren een cruciale rol vervullen in het realiseren van duurzame scholen en dat coördinatie essentieel is op leerling-, school- en koepelniveau. Dit is in lijn met de opbrengsten in het advies- en werkplan van de schets van de ideale situatie volgens schoolleiders in dat plan. Door doelen te stellen, continuïteit te waarborgen, verbindingen te leggen en duurzaamheid steeds opnieuw te agenderen, dragen duurzaamheidscoördinatoren op de drie niveaus actief bij aan de overgang van ad-hoc initiatieven naar procesmatige en uiteindelijk systemische verankering van duurzaamheid in de schoolorganisatie. Echter kunnen de kansen van duurzaamheidscoördinatie nog beter benut worden wanneer er in de ondersteuningsbehoefte van de coördinatoren wordt voorzien.

Alle scholen die deelnamen aan deze pilot doen mee aan het Eco-Schools programma. Dit impliceert dat de duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau met het Eco-team een stappenplan volgt en zij in het proces van verduurzaming op school ondersteund worden door een regionale begeleider. Er was op de meeste scholen dus al sprake van een lopend traject en de intentie om met duurzaamheid aan de slag te gaan. Als er scholen hadden deelgenomen die geen onderdeel zijn van Eco-Schools, hadden de uitkomsten mogelijk anders uitgezien. Tegelijkertijd zien we dat de werkzaamheden van duurzaamheidscoördinatoren zoals in dit onderzoek beschreven niet exclusief voorbehouden zijn aan Eco-Schools (en waar dit het geval is, is dit gespecificeerd). De uitdagingen en kansen die zij benoemen zeggen iets over het werken aan duurzaamheid in een onderwijsinstelling in het algemeen, of dit nu via Eco-Schools of op een andere manier wordt vormgegeven. De conclusies en aanbevelingen zijn in brede zin relevant voor alle scholen die werken aan duurzaamheid.

Wat we gemerkt hebben in de pilot, maar ook in het bredere netwerk van Eco-Schools scholen, is het verschil in gevoel van ruimte en mogelijkheden om te werken aan duurzaamheid op scholen. Dit is opvallend omdat de wettelijke kaders (kerndoelen en eindtermen) en in sommige gevallen een gedeelte van de schoolcontext (zoals behoren bij zelfde koepel en in zelfde regio) overeenkomen. Vanuit de pilot zien we dat de duurzaamheidscoördinatoren die veel ruimte voelen om aan duurzaamheid te werken een aantal overeenkomsten kennen: ze zijn intrinsiek gemotiveerd, worden gefaciliteerd in hun rol, ervaren draagvlak vanuit het managementteam, collega's en leerlingen, en durven aan de slag te gaan.

In het ontstaan van interne duurzame netwerken zien we een parallel met de participatiepiramide voor communities (*'Organiseren van communities'* (Staal, P., & Wagenaar, K., 2019)). Dit model stelt dat een klein deel van de community verantwoordelijk is voor het grootste gedeelte van het uitvoeren van

bijna alle actie (1%); er een betrokken groep is die wel eens wil bijdragen (9%); en een passieve groep die volgt vanaf de zijlijn (90%). In de pilot zien we dat de duurzaamheidscoördinatoren binnen hun onderwijsinstelling echt de kartrekkers zijn in strategie en uitvoering. Zij worden hierin ondersteund (en gewaardeerd) door een groep behulpzame betrokken collega's en leerlingen. Bij een van de koepels worden deze enthousiaste collega's toegevoegd aan een groep in de Microsoft Teams-omgeving waar zij op de hoogte worden gehouden van duurzame ontwikkelingen. De grootste groep heeft andere prioriteiten. Zij krijgen wel iets mee van de duurzame initiatieven via communicatie, maar leveren (nog) geen actieve bijdrage. In de piramide hieronder is dit schematisch weergegeven.



Figuur 10: Participatiepiramide interne duurzame netwerken

Tevens opvallend is de kans die scholen die deelnamen zien in de koppeling van duurzaamheid met burgerschap en internationalisering. Sommigen zijn hier al mee bezig, bijvoorbeeld door het opzetten van burgerschapsprojecten vanuit duurzame thema's of het organiseren van een uitwisseling met een school uit het buitenland, die ook werkt aan duurzaamheid. Voor alle scholen geldt dat deze kansen voornamelijk worden gezien vanuit de inhoud. Sommige scholen benoemen echter een noodzaak voor verbinden van duurzaamheid aan burgerschap en/of internationalisering, omdat er voor burgerschap en internationalisering wel financiën beschikbaar worden gemaakt en voor duurzaamheid niet. Zo kan het werken aan duurzaamheid geborgd worden in de organisatie.

Dit onderzoek naar duurzaamheidscoördinatie kende de vorm van een pilot. Wanneer er meer duurzaamheidscoördinatoren worden aangesteld en de aanbevelingen zijn opgevolgd, zou een evaluatieonderzoek kunnen worden uitgevoerd om de grootschalige en langdurige effectiviteit hiervan vast te stellen.

9. Bronvermelding

Eco-Schools. (2025). *Wat is Eco-Schools?* <https://eco-schools.nl/>

Het Groene Kompas (2025). *Het Groene Kompas - VO*.
<https://hetgroenekompas.nl/voortgezet-onderwijs/>

Leren voor Morgen. (2022). *Leren voor Duurzame Ontwikkeling in het primair- en voortgezet onderwijs*.
<https://lerenvoormorgen.org/wp-content/uploads/2023/04/Leren-voor-duurzame-ontwikkeling-15-12-2022.pdf>

Leren voor Morgen. (2025). *Over de WSA*.
<https://wholeschoolapproach.lerenvoormorgen.org/over-de-wsa>

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2024). *Naar een duurzamere onderwijspraktijk*.
<https://open.overheid.nl/documenten/043c2f3f-be75-48de-a8d6-ef1e1aa6ec5b/file>

Oberon Onderzoek en Advies. (2025). *Onderzoek naar administratieve lasten in het primair en voortgezet onderwijs*.
<https://www.oberon.eu/portfolio/administratieve-lasten-in-het-primair-en-voortgezet-onderwijs/>

Rijksoverheid. (2024). *Bijlage 1: Uitvoeringsplan Duurzaamheid in het Onderwijs*.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/05/31/bijlage-2-uitvoeringsplan-duurzaamheid-onderwijs>

SDG Nederland. (2025). *Dit zijn de Sustainable Development Goals – SDG Nederland*. <https://www.sdgnerland.nl/de-17-sdgs/>

SME en Oberon Onderzoek en Advies. (2022). *Draagvlak Duurzame School*.
<https://www.oberon.eu/media/ekkpkd0g/rapport-2022-draagvlak-duurzame-school.pdf>

Staal, P., & Wagenaar, K. (2019). *Organiseren van communities: identificeren, verbinden en faciliteren*.

Swart, H., Remmerswaal, A., Damstra, G., Nordwin College, Wageningen Universiteit, Educatie- en Competentiestudies, Oberon, WUR, Hoogleraar Transformatief Leren voor Sociaal-ecologische Duurzaamheid/ Unesco Chair, Nordwin College, College van Bestuur, & Noesis Consulting. (2016). *Handleiding Het Groene Kompas, voor duurzame ontwikkeling in het MBO*. <https://www.hetgroenekompas.nl/wp-content/uploads/2017/02/Gebruikershandleiding.pdf>

Tilbury, D., Galvin, C., DG Education, Youth, Sport and Culture, & UNESCO. (2022). *A Whole School Approach to Learning for Environmental Sustainability*. Geraadpleegd via: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-02/input-paper-whole-school-approach-sustainability.pdf>

10. Bijlagen

10.1. Stimuleringsgelden

Doel	Bedrag
Aanstelling duurzaamheidscoördinator op leerling-, school- en koepelniveau	€10.000 per deelnemende school €10.000 op koepelniveau
Budget voor leerlingenteams	€1500 per school
Ondersteuning scholen door begeleiders	€2500 per school

10.2. Interview leidraad uitgangssituatie

Vragen m.b.t. rollen en taken

- Hoe zou je jouw rol t.a.v. duurzaamheid omschrijven?
- Hoe zou je het doel van deze rol omschrijven?
- Wat is jouw persoonlijke doel in deze rol?
- Wat is de naam of functietitel die jouw organisatie voor deze rol hanteert?
- Hoelang bestaat deze rol al binnen jullie onderwijsinstelling?
- Hoelang ben je nu werkzaam in deze rol?
- In hoeverre is deze rol blijvend in de toekomst?
- Hoeveel uren zijn er (betaald) beschikbaar voor jouw rol?
- Werk je daarnaast (onbetaald) meer uren aan deze rol?
- Welke taken heb je in deze rol?
- Welke taken (t.a.v. duurzaamheid) horen niet bij deze rol?
- Kun je beschrijven hoe jouw uren verdeeld zijn over de taken die je hebt?
- Kun je aangeven hoeveel vrijheid je ervaart om jouw rol zelf vorm te geven?
- Kun je toelichten waarin je wel en geen vrijheid hebt om jouw rol zelf vorm te geven?
- Zijn er nog meer collega's werkzaam in dezelfde of verwante rollen t.a.v. duurzaamheid?
- Kun je uitdrukken in welke verhouding je werkt aan losse activiteiten en integrale borging?
- Kun je uitdrukken in welke verhouding je zou willen werken aan losse activiteiten en borging?
- Welke kennis heb je nodig om deze rol te vervullen?
- Welke vaardigheden heb je nodig om deze rol te vervullen?
- Welke persoonskenmerken heb je nodig om deze rol te vervullen?
- Wat motiveert je om deze rol te vervullen?
- Heb je nog werkzaamheden naast deze rol?
- Hoe verhoudt deze rol zich inhoudelijk tot je andere werkzaamheden?
- Wat heb je tot nu toe in deze rol bereikt?

Vragen m.b.t. coördinatie van duurzaamheid

- Met wie werk je intern samen in het aanjagen en borgen van duurzaamheid?
- Hoe is die samenwerking vormgegeven in de praktijk?
- Met wie werk je extern samen in het aanjagen en borgen van duurzaamheid?
- Hoe is die samenwerking vormgegeven in de praktijk?
- Met wie werk je nog niet samen, maar zou je dat wel willen?
- Waarom zou je met deze personen/organisaties willen samenwerken?
- Wat staat die samenwerking op dit moment in de weg?
- Hoeveel % van je tijd besteed je aan afstemming en overleg?
- Wie is jouw leidinggevende?
- Hoe rapporteer je aan jouw leidinggevende?
- Welke taken kun je zelfstandig uitvoeren?
- Welke taken moet je samen uitvoeren?
- Welke taken moet je eigenlijk samen uitvoeren, maar voer je alleen uit? En waardoor?

Vragen m.b.t. ondersteuning

- Waar liggen wat jou betreft de grootste uitdagingen?
- Wat heb je nodig om met deze uitdaging om te gaan?

- Waar liggen wat jou betreft de grootste kansen?
- Wat heb je nodig om deze kans te pakken?
- Wat heb je verder nodig om vanuit jouw rol duurzaamheid breder te laten leven en verankeren op school?
- Wat zijn jouw verwachtingen van de stappen die jouw organisatie dit schooljaar gaat zetten?
- Wat wil jij dit schooljaar bereiken?

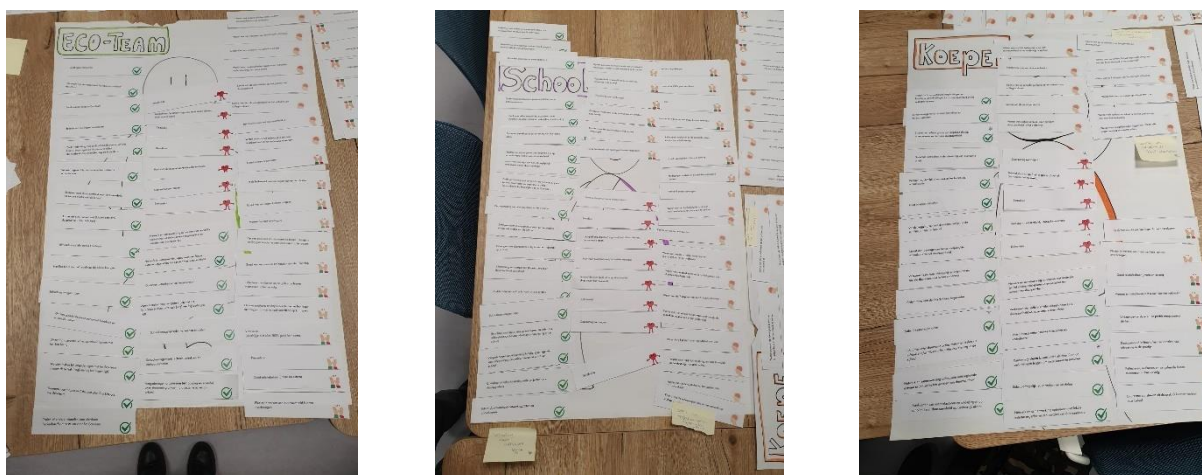
10.3. Toelichting uitwisselingsbijeenkomsten

Uitwisselingsbijeenkomst 1: De rollen en taken van een duurzaamheidscoördinator

De eerste uitwisselingsbijeenkomst stond in het teken van de rollen en taken behorend bij duurzaamheidscoördinatie. We begonnen met een introductie vanuit de organisatie en een update over de landelijke ontwikkelingen ten aanzien van duurzaamheid in het onderwijs door de beleidsmedewerker Circulaire Economie in het Onderwijs bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Vervolgens maakten de deelnemers kennis met elkaar op basis van hun 'duurzame business card', waarop hun rol beschreven stond zoals ze deze in de interviews voor de uitgangssituatie hebben genoemd. We bespraken de verschillen en overeenkomsten qua inhoud en facilitering met elkaar.

Daarna zijn we in twee groepen uiteen gegaan in de werkvorm 'een tonnetje duurzaamheid'. In twee groepen (per koepel) bespraken ze welke verdeelsleutel over de posten 'uren Eco-Schools coördinator', 'uren duurzaamheidscoördinator koepel' en 'budget voor uitvoeren acties' ze zouden maken voor een fictieve school wanneer zij ineens een ton te besteden zouden hebben.

Tot slot creëerden we op grote posters de profielen van de Eco-Schools coördinator op leerlingniveau, de duurzaamheidscoördinator op schoolniveau en de duurzaamheidscoördinator op koepelniveau. In de interviews voor de uitgangssituatie hebben alle deelnemers verteld welke taken, kennis, vaardigheden en eigenschappen zij vinden horen bij de rol die ze zelf vervullen. Alle genoemde taken, kennis, vaardigheden en eigenschappen zijn op kaartjes gezet. Deze kaartjes zijn door de deelnemers in duo's toebedeeld aan een of meerdere profielen. Afsluitend hebben we samen gegeten.



Figuur 11: Door coördinatoren gemaakte indelingen van taken, vaardigheden, kennis en houding bij de drie niveaus

Uitwisselingsbijeenkomst 2: In gezamenlijkheid aanjagen en borgen

De tweede uitwisselingsbijeenkomst begon met een veganistische lunch om met elkaar bij te praten en uit te wisselen waar op de verschillende scholen aan gewerkt wordt. Deze bijeenkomst stond in het teken van de samenwerking tussen verschillende coördinatierollen om samen duurzaamheid aan te jagen en borgen. Noor Galesloot, onderzoeker bij Regioplan, is bij deze sessie aangesloten. Zij vertelde over hun onderzoek naar de drie pilots die plaatsvinden en vroeg de deelnemers om feedback te geven op de Theory of Change die is opgesteld. Vervolgens bespraken we de leervragen die bij de deelnemers leven.

Daarna blikten we terug op de vorige bijeenkomst en gingen we in groepjes in gesprek over vier taken. Het viel namelijk op dat deze taken aan alle duurzaamheidscoördinatierollen zijn toebedeeld. Het doel van de gesprekken was om te verkennen of deze taken inderdaad door verschillende mensen opgepakt moesten worden en hoe dat momenteel op de scholen georganiseerd was.

Vervolgens gaf een van de deelnemers een presentatie over het maatschappelijke diensttijd (MDT)-traject dat bij hen op school is georganiseerd. Dit traject sloot aan op de wens van het Eco-Team om het schoolplein en de buurt groener te maken. Ze deelde haar ervaringen, liet het lesmateriaal zien en gaf ons een rondleiding over het nieuwe groene schoolplein.

Op het schoolplein is de samenwerking tussen coördinatoren, het Eco-Team en de schoolleiding onder de loep genomen in een gesimuleerd rollenspel. Vanuit verschillende casussen en rollen gingen de deelnemers door middel van gesprek en onder tijdsdruk, opzoek naar koppelkansen en afspraken maken om die kansen te realiseren. We evalueerden de werkvorm: hoe deze inzichten zich verhielden tot de realiteit. De dag eindigde met een successenborrel, waarbij deelnemers met elkaar deelden waar ze het meest trots op waren.



Figuur 12: Duurzaamheidscoördinatoren in gesprek

Uitwisselingsbijeenkomst 3: De ondersteuningsbehoefte

Bij de derde uitwisselingsbijeenkomst lag de focus op de ondersteuningsbehoefte van de deelnemende scholen om duurzaamheid in het onderwijs te kunnen aanjagen en borgen. Dit bespraken we aan de hand van de werkvorm 'duurzaam shoppen'. Iedereen kreeg een invulopdracht in de vorm van een boodschappenmandje. Verspreid door de ruimte lagen mogelijke antwoorden om uit te kiezen. Er was tevens de optie om zelf iets op te schrijven als het gewenste antwoord niet in de 'winkel' beschikbaar was. De deelnemers vulden individueel hun mandje voor 'draagvlak & uitvoering' en 'kennis & vaardigheden'. Daarna gingen zij in duo's verder met behoeften rondom 'community'.

Daarna wisselden we plenair de verzamelde ondersteuningsbehoeften uit en bespraken de antwoorden. Ten slotte konden de deelnemers om advies vragen in de Q&A-sessie. Alle duurzaamheidscoördinatoren en begeleiders hebben op een groot vel een vraag geschreven waar zij mee worstelden. De opdracht was simpel: loop rond en bekijk of je elkaar van advies kunt voorzien. De adviezen zijn op de posters geschreven en mee terug naar school genomen.

10.4. Logboek format

Schooljaar 2024-2025

Wat wil je (vanuit jouw rol) dit schooljaar bereiken?	

Dit kwartaal

Wat moet er dit kwartaal gedaan worden om bovenstaande doelen te behalen?	

Activiteiten en interacties

Geef in onderstaande tabel aan welke activiteiten, overleggen en andere interacties waar jij een rol in speelde (relaterend aan duurzaamheid op school) hebben plaatsgevonden in de afgelopen periode.

Datum	Activiteit / Overleg	Andere betrokken personen	Belangrijkste Resultaten / Actiepunten
DD-MM-YYYY	Activiteit of Overlegnaam	Bijv. Duurzaamheidscoördinator, Docenten, Eco-team, directie, partners in de omgeving	Korte beschrijving van resultaten, actiepunten of besluiten.

Successen

Ga de activiteiten en interacties in bovenstaande tabel nog eens na. Beschrijf drie situaties die jou trots maken. Let op: dit hoeft niet per se een eindresultaat te zijn, je kunt ook kijken naar het proces en/of samenwerkingen.

Ik ben trots op:	
Ik ben trots op:	
Ik ben trots op:	.

Uitdagingen

Ga de activiteiten en interacties in de tabel nog eens na. Beschrijf drie situaties waar je met een uitdaging te maken kreeg. Geef bij elke uitdaging aan wat je nodig zou hebben (gehad) om die uitdaging te overkomen.

Dit vond ik een uitdaging:	
Zo ben ik hiermee omgegaan:	
Wat me zou kunnen helpen is:	

Dit vond ik een uitdaging:	
Zo ben ik hiermee omgegaan:	
Wat me zou kunnen helpen is:	

Evaluatie op jouw rol

Wat ging goed?

--

Wat heb je geleerd?

--

Wat kan beter?

Welke stappen neem je om te verbeteren?

Bijsturing in relatie tot doelen

Is er een wijziging geweest in de doelen die je voor dit jaar hebt opgesteld?

Zijn er dingen die je anders wilt aanpakken om de doelen die je voor dit schooljaar hebt opgesteld te behalen?

10.5. Vaardigheden en kenmerken duurzaamheidscoördinatoren

Voor alle rollen geldt dat de ideale persoon:

- Intrinsiek gemotiveerd is om te werken aan duurzaamheid op school en eigen plezier kan overbrengen op anderen;
- Houdt van aanpakken en een enthousiaste, betrokken houding en doorzettingsvermogen heeft;
- Basiskennis heeft over wat duurzaamheid is en waarom het belangrijk is om aan duurzaamheid in het onderwijs te werken;
- De onderwijspraktijk begrijpt, zowel qua organisatiestructuur als het primaire proces.
- Goed is in relatiebeheer en mensen en initiatieven met elkaar kan verbinden, zowel intern als extern;

Aanvullend voor de rol van duurzaamheidscoördinator op leerlingniveau is dat de ideale persoon:

- Zich kan verplaatsen in de leefwereld van leerlingen en hen in hun kracht kan zetten op een positieve en inspirerende manier, zonder de verantwoordelijkheid over te nemen;
- Een goede procesbegeleider is door te plannen, organiseren en evalueren;
- Zich wil verdiepen in de Whole School Approach, de 7 stappen van Eco-Schools, professionaliseringsmogelijkheden, goede voorbeelden van andere scholen en mogelijkheden om duurzame acties te financieren.

Aanvullend voor de rol van duurzaamheidscoördinator op schoolniveau is dat de ideale persoon:

- Op het ene moment voorop kan lopen en anderen meeneemt en op het andere moment anderen in hun kracht kan zetten en hen ondersteunt;
- Zich durft uit te spreken en lef toont om verandering te realiseren;
- Duurzaamheid kan borgen in beleid, dit op een gestructureerde manier kan vertalen naar uitvoering in de praktijk en waar nodig probleemoplossend kan denken;
- Draagvlak kan creëren op school met sensitiviteit op verschillende niveaus;
- Zich wil verdiepen in de Whole School Approach, de 7 stappen van Eco-Schools, professionaliseringsmogelijkheden, goede voorbeelden van andere scholen en mogelijkheden om duurzame acties te financieren.

Aanvullend voor de rol van duurzaamheidscoördinator op koepelniveau is dat de ideale persoon:

- Zich durft uit te spreken en lef toont om verandering te realiseren;
- Duurzaamheid kan borgen in beleid, dit op een gestructureerde manier kan vertalen naar uitvoering in de praktijk en waar nodig probleemoplossend kan denken;
- Het werken aan duurzaamheid kan verbinden aan verschillende schoolidentiteiten;
- Programmatisch kan werken: doelen stellen, uitvoeren, reflecteren en bijsturen;
- Kennis heeft over de Whole School Approach (WSA) en ervaring met het ondersteunen en stimuleren van collega's in het werken vanuit een integrale aanpak, bijvoorbeeld met de tools uit de WSA-toolkit.

10.6. Interview leidraad eindsituatie

Vragen m.b.t. rolopvatting

- Hoe zou je jouw rol t.a.v. duurzaamheid omschrijven?
- Hoe zou je het doel van deze rol omschrijven?

Vragen m.b.t. terugblik en reflectie

- Is er tijdens de pilot iets veranderd in hoe je naar jouw rol kijkt?
- Heb je de doelen die je voor ogen had bereikt?
- Hoe is het uitvoeren van de plannen verlopen? Wat ging goed en wat was moeilijk?
- Wat waarin daarin de succesfactoren en knelpunten?
- Welke opbrengsten zie je op school?
- Heb je iets zien veranderen in het duurzaam denken en doen van leerlingen en collega's?
- Welke rol heeft het coördineren van duurzaamheid hierin gehad?
- Wat zou er wel en niet gebeurd zijn wanneer duurzaamheidscoördinatie-rollen er niet zouden zijn geweest?
- Hoe zou je het werken aan duurzaamheid bij jullie op school typeren qua oriëntatie (activiteiten/proces/systeem/keten/maatschappij)?
- Waarom zou je dit zou typeren?
- Wat heb je dit jaar geleerd?
- Hoe vond je het om uit te wisselen en samen op te trekken met coördinatoren van andere scholen?

Vragen m.b.t. vooruitblik en advies

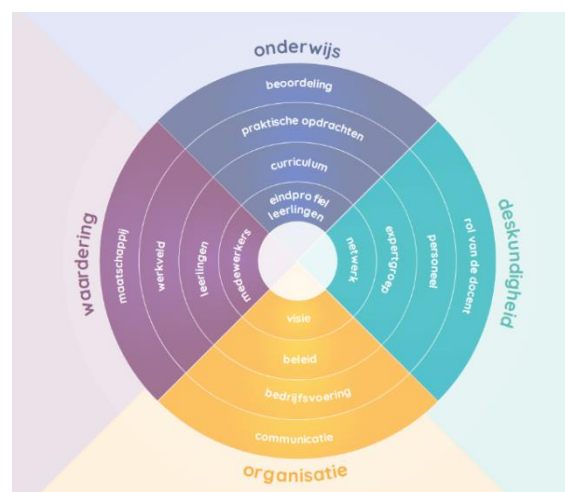
- Blijft jouw school na de pilot aandacht besteden aan duurzaamheid?
- Weet je hoe duurzaamheidscoördinatie er volgend jaar uit gaat zien (inhoud/facilitering)?
- Zijn er dingen die je zou willen veranderen aan je rol binnen de organisatie?
- Waar zou je volgend jaar meer mee bezig willen zijn?
- Waar zou je volgend jaar minder mee bezig willen zijn?
- Zou je andere scholen wel of niet aanraden om duurzaamheidscoördinatoren aan te stellen? Waarom wel of niet?
- Welk advies zou je willen geven aan scholen die een duurzaamheidscoördinator aanstellen?
- Welk advies zou je willen geven aan degene die in die rol start?
- Op welke manier kunnen we de resultaten en adviezen uit deze pilot het best delen met scholen?
- Is er verder nog iets dat je wilt meegeven?

10.7. Groene Kompas

Het Groene Kompas is een instrument dat is ontwikkeld om in kaart te brengen wat de huidige stand van zaken is op het gebied van duurzaamheid en de integratie daarvan in de organisatie. Er worden vijf fasen onderscheiden: die hieronder zijn beschreven (Het Groene Kompas, 2025).

1. Activiteitengeoriënteerd werken aan duurzaamheid
Ad hoc, impliciet, afhankelijk van individuele initiatieven
2. Procesgeoriënteerd werken aan duurzaamheid
Op projectbasis, expliciet, naast business as usual, van een aparte groep binnen de school
3. Systeemgeoriënteerd werken aan duurzaamheid
Verweven met het bestaande, vanzelfsprekend, leerlingen en collega's betrokken, voelbaar in gebouw en bij de mensen, PCDA-elen en evaluatie
4. Ketengeoriënteerd werken aan duurzaamheid
Andere onderwijslagen en de regionale arbeidsmarkt zijn betrokken
5. Maatschappijgeoriënteerd werken aan duurzaamheid
School actief in de maatschappij, maatschappij betrokken bij de school, voorbeeldfunctie

Het Groene kompas onderscheidt daarnaast vier thema's: organisatie, deskundigheid, onderwijs en waardering. Elk thema is uitgesplitst in vier onderwerpen. Per onderwerp staan criteria beschreven om te bepalen in welke mate duurzaamheid geborgd is in de school. Het instrument is primair bedoeld voor teams om met elkaar inzicht te krijgen, het gesprek met elkaar te kunnen voeren en concrete stappen te formuleren (Het Groene Kompas, 2025). In de context van deze pilot gebruikten we het Groene Kompas om in kaart te brengen aan welke onderwerpen door duurzaamheidscoördinatoren wordt gewerkt en bij welke fase dat past.



Figuur 14: Het Groene Kompas

Toelichting inschaling scholen op het Groene Kompas

School 1: De coördinatoren geven aan nog aan de start van de activiteitenfase te zitten. Bij deze school lag het werken aan duurzaamheid bij aanvang van de pilot helemaal stil. Dit kwam onder andere doordat er niemand was die uitvoerend kartrekker wilde zijn (de Eco-Schoolscoördinator op leerlingniveau was gestopt) en er geen facilitering was voor deze rol. In dit schooljaar lag voor hen de focus op een 0-meting uitvoeren, een nieuwe Eco-Schoolscoördinator vinden en de betrokkenheid van collega's vergroten. Er gebeuren al wel dingen, maar er is nog geen structuur en borging.

School 2: De coördinatoren geven aan dat ze bij de start activiteitengeoriënteerd waren en de stap naar project-georiënteerd al steeds meer gezet is. Zij zoeken nu naar manieren om te werken aan borging om naar systeemoriëntatie te komen. Daarin wordt vooral ingezet op het onderwijs en de beweging vanuit leerlingen. Het gebouw is oud en de komende jaren wordt er waarschijnlijk gespaard voor renovatie of nieuwbouw.

School 3: De coördinatoren geven aan dat het bij hen eigenlijk een combinatie is van elementen uit keten en maatschappij (door externe samenwerkingen) in de vorm van activiteiten en projecten. Daar wordt voortgang op geboekt en de activiteiten en projecten maken het werken aan duurzaamheid aansprekend en zichtbaar. Voor hun gevoel zijn is het nog niet verankerd in het systeem.

Koepel van school 1, 2 en 3: De coördinator geeft aan dat de meeste scholen nu in de procesgeoriënteerde fase zitten. De samenwerking met het bedrijfsleven op een van de scholen ziet zij als kansrijk voor alle scholen. Het biedt kansen voor onderwijs met echte opgaven, er is ruimte voor de koppeling van duurzaamheid met techniek, en er liggen kansen voor financiering in dit soort samenwerkingen.

School 4: De coördinator geeft aan dat ze echt bij activiteiten zitten. Het Eco-team is net opgestart en het is zijn bedoeling om steeds procesmatiger te gaan werken. Hij ziet kansen hiervoor in de samenwerking met de collega die zich bezighoudt met burgerschap en deelname aan een maatschappelijke diensttijd project.

School 5: De coördinator geeft aan dat er veel vanuit projecten gewerkt wordt aan duurzaamheid. Dat bevalt heel goed, maar het is een uitdaging om vanuit hier naar de systeemgeoriënteerde fase te komen. Dat vraagt om integratie van duurzaamheid in de lessen, regie vanuit de directie en professionele ontwikkeling.

School 6: De coördinator geeft aan dat er losse activiteiten worden opgezet en daarnaast procesgeoriënteerd is gewerkt vanuit het maatschappelijke diensttijd project. Ze ziet kansen om een volgende stap te zetten vanuit de curriculumscan van Eco-Schools. Dat gaat zorgen voor inzicht in de verschillende vakken en het gesprek over wat we samen kunnen doen. De verwevenheid en betrokkenheid wordt wel al steeds meer.

Koepel van o.a. school 4, 5 en 6: De coördinator geeft aan dat binnen de koepel de koploper scholen steeds meer in de systeemgeoriënteerde fase zitten. Ze geeft aan dat dit komt door de deelname aan MDT en Eco-Schools. Het stap voor stap werken aan de verdere integratie vanuit doelstellingen zit in deze trajecten. In de praktijk zijn de fasen geen volgorde maar een mix: je hebt activiteiten en projecten nodig om invulling te geven aan het systeem en daarin werk je soms samen met de keten en de maatschappij.

10.8. Opbrengsten werkzaamheden duurzaamheidscoördinatoren

Op de scholen die deelnamen aan de pilot is veel in beweging op het gebied van duurzaamheid. Onderstaande tabel geeft van het soort opbrengsten die gerealiseerd zijn, mede door de duurzaamheidscoördinatoren. Deze tabel is geen volledig overzicht van alles wat is gerealiseerd/processen die in werking zijn gezet.

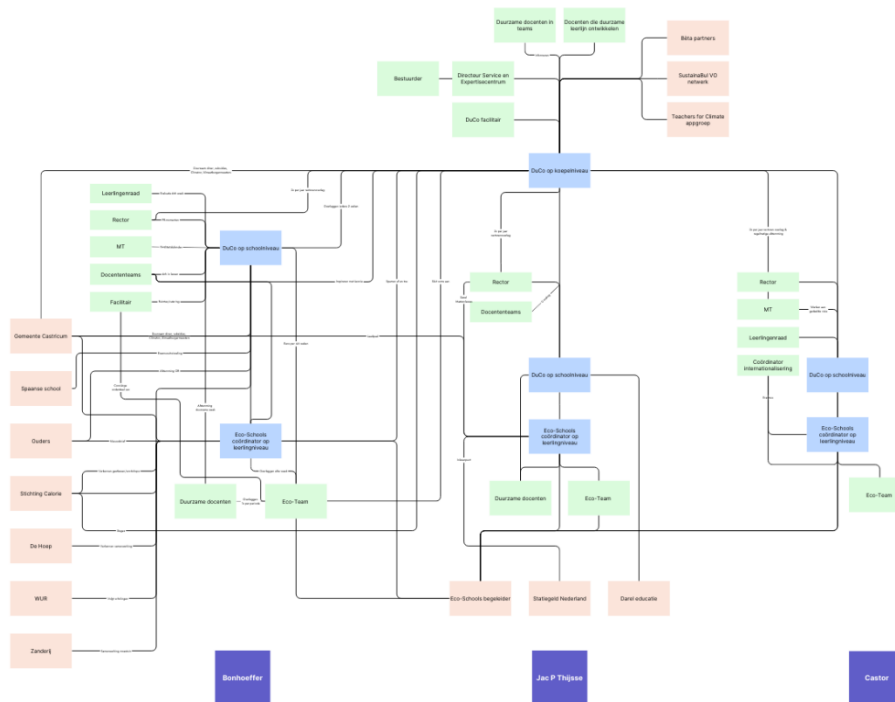
Duurzame opbrengsten bij deelnemende scholen
Een netwerk gevormd van duurzaamheidscoördinatoren op alle scholen binnen de koepel en op iedere school 3-4 mensen die daarbij betrokken zijn.
Tweemaandelijke inspiratie- en leerbijeenkomsten voor duurzaamheidscoördinatoren binnen de koepel, steeds met een rondleiding op een van de schoollocaties.
Het is een thema geworden dat steeds meer speelt bij de rectoren, omdat het daar is geagendeerd.
Informatie en kansen ontsloten aan de duurzaamheidscoördinatoren binnen de koepel via een online tool (Padlet).
Door externe samenwerkingen landelijk opvallen en waarde leveren bij ontwikkelingen en aan andere scholen.
0-meting uitgevoerd onder collega's en aansluitend een bijeenkomst georganiseerd om interesse en betrokkenheid te vergroten. Zo zijn er nieuwe karttrekkers gevonden en zijn er weer mensen met duurzaamheid bezig.
Er zijn masterclasses over de energietransitie gegeven aan verschillende klassen.
Zichtbaarheid van het Eco-Team vergroot binnen de school.
Schoolplein vergroend in combinatie met ontwikkeling en organisatie van een MDT-traject (2x). Resultaat is meer groen, minder warmte en leerlingen meer buiten actief.
Duurzaam diner georganiseerd met betrokken collega's en de gemeente. Ook geborgd dat dit een jaarlijks terugkerend moment wordt.
Een duurzame week georganiseerd met verschillende workshops voor leerlingen.
Vastgelegd dat alle personeelslunches vanaf heden vegetarisch zijn en er geen koemelk meer wordt aangeboden.
Een Eco-team van leerlingen opgestart, aan de slag gegaan en het bronzen certificaat behaald (2x).
10 projecten ontwikkeld voor de onderbouw welke allemaal bijdragen aan burgerschapsonderwijs en waarvan er 4 over duurzaamheidsthema's gaan.
Met IT afgestemd of we voor de hele koepel (collega's en leerlingen) de standaard zoekmachine kunnen wijzigen van Google naar een duurzamere variant.

Het klimaatexamen georganiseerd op school.
Bloemen gezaaid in samenwerking met The Pollinators.
Een uitwisselingsproject georganiseerd met een school in Spanje over duurzaamheid, waarbij duurzaam vervoer is georganiseerd voor de internationale gasten.
Een ontwerp, plan, budget en samenwerking georganiseerd voor het vergroenen van het schoolplein.
Plan gemaakt om een kas te plaatsen en hier planten voor het plein en groente voor de kantine te verbouwen. Daarbij ook de ontwikkeling van een educatieve leerlijn waarbij deze kas wordt ingezet.
Insectenhôtels gebouwd en geplaatst op het plein.
Groene wand gecreëerd in de aula.
Met regelmaat communicatie ontwikkeld over duurzame stappen en intern en extern uitgezet.
Duurzame leerlijn voor collega's ontwikkeld en georganiseerd via academie van de koepel.
Opdracht ontwikkeld voor een vak over het verduurzamen en socialiseren van het plein.
Presentatie gegeven over duurzaamheid op school bij alle docententeams.
Video gemaakt over duurzaamheid binnen de koepel voor landelijke conferentie.
Netwerk met overlegmomenten en appgroep opgezet van duurzaamheidscoördinatoren landelijk.
Samenwerking opgezet en uitgewerkt (profielwerkstukken, projecten, nieuwe onderwijsmodule, gastlessen, en stages) met een bedrijventerrein in de buurt rondom energievraagstukken.
Plan gemaakt voor een schoolmoestuin met leerlingen: aanpak, budget, koppeling met curriculum.
Projectweek duurzaamheid op de jaarplanning gekregen voor volgend schooljaar.
Plaatsing van een statiegeldmachine.
Groep van collega's gevormd die samen het groene schoolplein onderhouden.
Samenwerking met de gemeente verstevigd, waardoor we elkaar goed weten te vinden.
Het curriculum in kaart gebracht de plek van duurzame thema's daarin, en waar verbetermogelijkheden liggen (2x).
Een plan gemaakt om meer planten binnen het schoolgebouw te plaatsen in duurzame bakken.
Voor meerdere scholen: duurzaamheid komt tot leven en we worden steeds meer zichtbaar. Leerlingen en collega's zijn betrokken, komen met ideeën en er wordt meer gesprek over gevoerd.

10.9. Duurzame netwerken Librëon en SVOK

Op basis van de interviews om de uitgangssituatie te bepalen, uitgevoerd in het begin van het schooljaar 2024-2025, zijn visualisaties gemaakt van de duurzame netwerken van beide scholenkoepels. De netwerken zijn groot. Omdat de leesbaarheid niet zo goed staan hieronder ook twee links om de netwerken in een online omgeving te bekijken.

[Het duurzame netwerk van SVOK](#)



[Het duurzame netwerk van Librëon](#)

