

---

# Arfer orau o ran datblygu arweinyddiaeth mewn ysgolion

## Mehefin 2015



**Diben Estyn yw arolygu ansawdd a safonau mewn addysg a hyfforddiant yng Nghymru. Mae Estyn yn gyfrifol am arolygu:**

- ▲ ysgolion a lleoliadau meithrin a gynhelir gan, neu sy'n cael arian gan awdurdodau lleol
- ▲ ysgolion cynradd
- ▲ ysgolion uwchradd
- ▲ ysgolion arbennig
- ▲ unedau cyfeirio disgyblion
- ▲ ysgolion annibynnol
- ▲ addysg bellach
- ▲ colegau arbenigol annibynnol
- ▲ dysgu oedolion yn y gymuned
- ▲ gwasanaethau addysg awdurdodau lleol ar gyfer plant a phobl ifanc
- ▲ addysg a hyfforddiant athrawon
- ▲ Cymraeg i oedolion
- ▲ dysgu yn y gwaith
- ▲ dysgu yn y sector cyfiawnder

Mae Estyn hefyd:

- ▲ yn rhoi cyngor ar ansawdd a safonau mewn addysg a hyfforddiant yng Nghymru i Lywodraeth Cymru ac eraill
- ▲ yn cyhoeddi achosion o arfer dda yn seiliedig ar dystiolaeth arolygu

Cymerwyd pob rhagofal posibl i sicrhau bod y wybodaeth yn y ddogfen hon yn gywir adeg ei chyhoeddi. Dylid cyfeirio unrhyw ymholiadau neu sylwadau ynglŷn â'r ddogfen hon/cyhoeddiad hwn at:

Yr Adran Gyhoeddiadau

Estyn

Llys Angor

Heol Keen

Caerdydd

CF24 5JW neu drwy anfon e-bost at [cyhoeddiadau@estyn.gov.uk](mailto:cyhoeddiadau@estyn.gov.uk)

Mae'r cyhoeddiad hwn a chyhoeddiadau eraill gan Estyn ar gael ar ein gwefan:

[www.estyn.gov.uk](http://www.estyn.gov.uk)

**Cyfieithwyd y ddogfen hon gan Trosol (Saesneg i Gymraeg).**

**© Hawlfraint y Goron 2015: Gellir aildefnyddio'r adroddiad hwn yn ddi-dâl mewn unrhyw fformat neu gyfrwng ar yr amod y caiff ei aildefnyddio'n gywir ac na chaiff ei ddefnyddio mewn cyd-destun camarweiniol. Rhaid cydnabod y deunydd fel hawlfraint y Goron a rhaid nodi teitl y ddogfen/cyhoeddiad.**

<b>Cyflwyniad</b>	<b>1</b>
<b>Cefndir</b>	<b>1</b>
<b>Prif ganfyddiadau</b>	<b>4</b>
<b>Argymhellion</b>	<b>6</b>
<b>1 Sefydlu diwylliant dysgu proffesiynol</b>	<b>7</b>
<b>2 Nodi potensial arweinyddiaeth, arweinyddiaeth ddosbarthedig a chynllunio olyniaeth</b>	<b>12</b>
Nodi a datblygu arweinwyr posibl	12
Cynllunio olyniaeth	15
<b>3 Defnyddio rheoli perfformiad a'r safonau arweinyddiaeth i nodi cyfleoedd dysgu proffesiynol</b>	<b>18</b>
Rheoli perfformiad	18
Defnyddio'r safonau arweinyddiaeth	18
<b>4 Cyfleoedd datblygiad proffesiynol ac arweinyddiaeth i staff ar bob lefel</b>	<b>24</b>
Uwch arweinwyr	26
Arweinwyr canol	27
Athrawon dosbarth	30
Cynorthwywyr cymorth dysgu a staff cymorth eraill	31
<b>5 Y patrwm cymorth newidiol ar gyfer dysgu proffesiynol</b>	<b>33</b>
<b>Atodiad 1: Pwysigrwydd arweinyddiaeth strategol gref</b>	<b>37</b>
<b>Atodiad 2: Rhestr wirio o gyfleoedd posibl i ddangos potensial arweinyddiaeth</b>	<b>40</b>
<b>Atodiad 3: Sail y dystiolaeth</b>	<b>41</b>
<b>Awdur yr adroddiad cylch gwaith a thîm yr arolwg</b>	<b>43</b>

## Cyflwyniad

Cyhoeddir yr adroddiad arolwg thematig hwn i ymateb i gais am gyngor gan Lywodraeth Cymru yn llythyr cylch gwaith y Gweinidog i Estyn ar gyfer 2014-2015. Mae'n adrodd ar ddatblygu arweinyddiaeth effeithiol mewn ysgolion ac yn canolbwyntio ar ba mor effeithiol y mae arweinwyr ysgol yn ceisio creu diwylliant o ddatblygu arweinyddiaeth ac yn meithrin gallu i arwain. Cynhwysir astudiaethau achos o arfer orau.

Bwriedir yr adroddiad ar gyfer Llywodraeth Cymru, penaethiaid a staff mewn ysgolion, awdurdodau lleol a chonsortia addysgol. Mae'r adroddiad wedi'i seilio ar dystiolaeth o arolygiadau ysgolion ac o ymweliadau â sampl gynrychioliadol o ysgolion sy'n dangos elfennau o arweinyddiaeth dda neu ragorol. Gweler yr Atodiadau am fwy o fanylion sail y dystiolaeth.

## Cefndir

Mae Adroddiad Blynyddol y Prif Arolygydd ar gyfer 2013-2014 yn adrodd bod 'canfyddiadau arolygu wedi dangos, dro ar ôl tro dros y pum mlynedd diwethaf, fod cysylltiad rhwng ansawdd arweinyddiaeth ac ansawdd deilliannau ar gyfer dysgwyr (Estyn, 2015, tud.15). Fe wnaeth bron i 90% o'r ysgolion a arolygwyd o fewn y cyfnod hwnnw a gafodd farn ragorol am safonau, gael barn ragorol ar gyfer arweinyddiaeth hefyd.

Mae ysgolion rhagorol yn cael eu harwain gan benaethiaid sy'n darparu arweinyddiaeth strategol gadarn. Mae ysgolion llai llwyddiannus yn gwella pan fydd arweinwyr yn cyflwyno strategaethau arwain mwy effeithiol.

Yn adroddiad y Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygiad Economaidd (OECD) 'Gwella Ysgolion yng Nghymru: Safbwynt OECD' a gyhoeddwyd yn 2014 a 'Darparu Gwasanaethau Addysg yng Nghymru yn y Dyfodol' (Hill, 2013) tynnwyd sylw at bryderon ynghylch ansawdd arweinyddiaeth a rheolaeth mewn nifer sylweddol o ysgolion yng Nghymru. Roedd y pryderon a godwyd yn yr adroddiadau hyn yn cynnwys:

- diffyg cynllunio olyniaeth
- y nifer gyfyngedig o gyfleoedd datblygiad proffesiynol sydd wedi'u teilwra'n dda ar gyfer uwch arweinwyr ac arweinwyr canol, ac athrawon
- y nifer isel o ysgolion a nodwyd drwy arolygiadau Estyn yn ysgolion ag arfer ragorol mewn arweinyddiaeth a chynllunio ar gyfer gwella

## Polisiau Llywodraeth Cymru

Mae 'Cymwys am Oes – cynllun gwella addysg i ddysgwyr 3-19 oed yng Nghymru' (Llywodraeth Cymru, 2014) yn disgrifio amcanion strategol ar gyfer addysg yng Nghymru hyd at 2020, yn cynnwys:

Arweinwyr addysg ar bob lefel yn cydweithio mewn system hunanwella, gan helpu a herio ei gilydd er mwyn codi safonau ym mhob ysgol (tud.5)

Mae 'Gwella Ysgolion' (Llywodraeth Cymru, 2012) yn disgrifio uchelgais i weithredu strwythur cenedlaethol ar gyfer addysg (dysgwyr 3 – 16 oed) ac yn amlygu pwysigrwydd arweinyddiaeth dda:

Mae'r systemau ysgol mwyaf effeithiol yn pwysleisio pwysigrwydd arweinwyr da ar bob lefel, ac mae'r arweinwyr gorau yn canolbwyntio'n benodol ar arwain gwelliannau o ran dysgu ac addysgu ac ar helpu eu staff i wella eu medrau eu hunain (tud.26).

Mae'r cynllun yn amlinellu tair prif flaenoriaeth i feithrin gallu arwain:

- helpu i ddatblygu arweinwyr
  - darparu rhaglen fwy cydlynus ac ymestynnol o ddatblygiad proffesiynol ar gyfer arweinwyr ysgolion
- cryfhau system lywodraethu ysgolion
  - sicrhau bod gan gyrff llywodraethol ysgolion y medrau sydd eu hangen arnynt i fod yn effeithiol
  - galluogi awdurdodau lleol a chyrff llywodraethol ysgolion i ddatblygu opsiynau strwythurol fel ffedereiddio lle byddai hyn yn cryfhau ysgolion ac yn cefnogi llywodraethu da
- gwella'r system o reoli perfformiad penaethiaid
  - gosod disgwyliadau uchel ar gyfer rolau arwain drwy safonau newydd

Dywed y cynllun, yn dilyn ymgynghori â rhanddeiliaid, fod Llywodraeth Cymru wedi datblygu proses ymarfer 'adolygu a datblygu', sy'n system integredig o safonau proffesiynol, datblygiad proffesiynol parhaus a rheoli perfformiad' (tud.19). Y nod yw datblygu dull cadarn o ddatblygu proffesiynol gyda phob ymarferydd (athrawon a staff cymorth), yn cymryd rhan reolaidd mewn gweithgareddau cydweithredol fel hyfforddi a mentora, a chymunedau dysgu proffesiynol, i ganolbwyntio ar wella eu dysgu a'u haddysgu mewn partneriaeth â chydweithwyr.

Yn 2011, cyhoeddodd Llywodraeth Cymru 'Safonau proffesiynol diwygiedig ar gyfer ymarferwyr addysg yng Nghymru'. Mae'r ddogfen hon yn esbonio diben y safonau proffesiynol i osod disgwyliadau clir ym mhob cam o yrfa ymarferydd a'i helpu i nodi sut mae angen iddo/iddi ddatblygu'n broffesiynol er mwyn gwneud cynnydd mewn gyrfa.

Diben cyffredinol y safonau proffesiynol yw codi safonau addysgu a gwella deilliannau dysgwyr ledled Cymru. Mae'r safonau proffesiynol yn disgrifio'r ddealltwriaeth, yr wybodaeth a'r gwerthoedd y mae'n rhaid i'n hathrawon, ein harweinwyr a'n Cynorthwywyr Addysg Lefel Uwch eu dangos. Maent yn darparu fframwaith i alluogi ymarferwyr i bennu eu hamcanion rheoli perfformiad a dewis y gweithgareddau datblygu proffesiynol mwyaf priodol. (tud.1).

Un nodwedd allweddol o'r safonau proffesiynol cyfredol yw bod pob ymarferydd yn gallu defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i'w helpu i nodi a datblygu medrau arwain sy'n berthnasol i'w cyfnod datblygu yn eu gyrfa ac i'w rolau a'u cyfrifoldebau.

Mae chwe thema allweddol ar gyfer y Safonau Arweinyddiaeth, sef:

- creu cyfeiriad strategol
- arwain dysgu ac addysgu
- datblygu a gweithio gydag eraill
- rheoli'r ysgol
- sicrhau atebolrwydd
- cryfhau'r ffocws cymunedol

Mae cyfanswm o 66 o ddangosyddion yn sylfaen i'r themâu.

Ar ôl cyhoeddi adroddiad Hill, 'Dyfodol gwasanaethau addysg yng Nghymru' yn 2013, ffurfiodd Llywodraeth Cymru y Bwrdd Datblygu Arweinyddiaeth Cenedlaethol (BDAC). Mae'r BDAC yn cynnwys gweithwyr addysg proffesiynol sy'n canolbwyntio ar greu strategaeth genedlaethol gydlynus i ddatblygu arweinyddiaeth yng Nghymru. Mae gwaith BDAC yn ei ddyddiau cynnar.

## Prif ganfyddiadau

- 1 Mewn ysgolion llwyddiannus, mae staff ar lefelau gwahanol yn dangos ymddygiadau arwain cadarn fel ymarferwyr ystafell ddosbarth, arweinwyr adrannau, arweinwyr mentrau ysgol gyfan, ac fel uwch reolwyr ('arweinyddiaeth ddosbarthedig'). Mae'r ysgolion hyn yn datblygu medrau arwain pob un o'u staff fel rhan o'u datblygiad proffesiynol a datblygu gyrfa.
- 2 Mewn ysgolion lle ceir diwylliant cadarn o ddysgu proffesiynol, mae staff yn gweithio fel tîm i sicrhau bod disgyblion yn cyflawni'n dda. Un rhan bwysig o'r diwylliant hwn yw cyfathrebu clir rhwng arweinwyr a phob aelod o staff i sicrhau bod dealltwriaeth gyffredin ac iaith gytûn ynglŷn â dysgu a datblygiad proffesiynol.
- 3 Mae cynllunio olyniaeth ar bob lefel yn aml yn gryfder sylweddol mewn ysgolion lle ceir diwylliant cadarn o ddysgu proffesiynol. Yn yr ysgolion hyn, mae uwch arweinwyr yn arfarnu sefyllfa staffio'r ysgol ac yn ceisio rhagweld swyddi gweigion posibl yn y dyfodol. Mae hyn yn arbennig o bwysig ar lefel uwch arweinwyr ac arweinwyr canol, ac mae'n galluogi llenwi swyddi'n fewnol os bydd angen lle mae swyddi gweigion yn codi. Un strategaeth effeithiol yw trefnu i staff profiadol drosglwyddo'u gwybodaeth i staff llai profiadol cyn iddynt ymddeol neu newid swyddi, er enghraifft trwy gysgodi a mentora.
- 4 Mae'r arweinwyr ysgol mwyaf llwyddiannus yn defnyddio strategaethau ar gyfer nodi a meithrin potensial arwain pob un o'u staff, yn enwedig yn gynnar yn eu gyrfaedd, ac ar gyfer eu cefnogi i ddatblygu'r medrau sydd eu hangen arnynt i ddod yn arweinwyr ysgol y dyfodol. Mae'r arweinwyr hyn yn ymgymryd â dadansoddiadau manwl o'r wybodaeth, y medrau a'r priodweddau sy'n ofynnol ar gyfer pob rôl arwain yn eu hysgol. Defnyddiant y wybodaeth hon i nodi staff sydd â photensial i arwain.
- 5 Lle nad yw ysgolion yn llwyddiannus yn datblygu diwylliant arweinyddiaeth cadarn, nid yw penaethiaid yn canolbwyntio'n ddigon da ar wella ansawdd addysgu, ac nid ydynt yn darparu gweithgareddau datblygiad proffesiynol priodol i helpu staff adeiladu ar eu medrau a'u gwybodaeth bresennol. Yn aml, mae llawer o awdurdodau lleol a chonsortia rhanbarthol wedi bod yn rhy araf yn nodi hyn fel gwendid mewn ysgolion ac nid ydynt wedi darparu arweiniad effeithiol i benaethiaid i'w helpu i wella yn y meysydd pwysig hyn.
- 6 Mae gan yr ysgolion mwyaf effeithiol weithdrefnau rheoli perfformiad ar waith lle mae gan uwch arweinwyr amcanion sy'n ymwneud yn benodol â datblygu staff fel arweinwyr posibl. Yn yr ysgolion hyn, mae'r llywodraethwyr yn herio arweinwyr ac yn eu dwyn i gyfrif am ddatblygu arweinyddiaeth.
- 7 Mae bron pob un o'r uwch arweinwyr yn yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw yn gwybod am y safonau arweinyddiaeth ac yn eu deall. Fodd bynnag, mae llai na hanner yn defnyddio'r safonau yn rheolaidd i arfarnu eu medrau arwain eu hunain neu fel ffocks ar gyfer datblygu arweinyddiaeth pobl eraill. Dim ond ychydig iawn o uwch arweinwyr sy'n defnyddio'r adolygiad arweinyddiaeth unigol i arfarnu eu medrau arweinyddiaeth eu hunain. Yn yr ychydig o ysgolion sy'n eu defnyddio, mae'r safonau arwain yn ffurfio'r sail ar gyfer datblygu arweinyddiaeth a rheoli perfformiad effeithiol.

- 8 Mae'r safonau diwygiedig yn rhoi gwedd gliriach ar y disgwyliadau ar gyfer cynorthwyrwyr addysgu lefel uwch (CALUau) ac athrawon, ond nid ydynt yn nodi'n benodol y camau y mae angen i athrawon a CALUau eu cymryd i ddatblygu'n broffesiynol, gwneud cynnydd da yn eu gyrfa a dod yn arweinwyr posibl y dyfodol.
- 9 Mae uwch arweinwyr llwyddiannus yn sicrhau eu bod yn darparu cyfleoedd dysgu a hyfforddiant priodol i staff i gefnogi datblygu'u gyrfa. Mae llawer yn darparu pecyn o weithgareddau dysgu proffesiynol sy'n cynnwys gweithgareddau penodol i ddatblygu medrau arwain. Mae hyn yn gweithio'n dda pan fydd y pecyn yn cael ei gynllunio'n ofalus i fodloni anghenion datblygu unigolion. Fel arfer, mae'r pecyn hyfforddi yn cynnwys dewis o gyfleoedd datblygiad proffesiynol yn yr ysgol a rhywfaint o hyfforddiant allanol.
- 10 Mae arweinwyr yn yr ysgolion effeithiol yr ymwelwyd â nhw yn defnyddio arbenigedd yn eu hysgolion ac o ysgolion eraill i wella dysgu proffesiynol ar gyfer staff. Maent yn annog eu staff i fanteisio ar swyddi arwain gweithredol neu dros dro yn fewnol ac i ymgymryd â secondiadau mewn mannau eraill i wella eu profiad arwain.
- 11 Ni fu digon o gymorth ar lefel genedlaethol a lleol i ddatblygu medrau arwain darpar uwch arweinwyr ac uwch arweinwyr profiadol. Nid oes digon o gyfleoedd i ddarpar arweinwyr ysgol ac arweinwyr ysgol profiadol ddatblygu'u medrau mewn meysydd allweddol fel gwella addysgu, rhoi mentrau newydd ar waith, herio tanberfformio, a deall materion adnoddau dynol.
- 12 Mewn ychydig iawn o ysgolion, mae penaethiaid sy'n newydd i'w swydd wedi cael eu mentora'n dda gan bennaeth profiadol, effeithiol yn yr awdurdod lleol. Fodd bynnag, nid yw hyn yn wir bob amser yn genedlaethol. Mewn ychydig o awdurdodau lleol, nid yw penaethiaid, mewn ysgolion heriol yn aml, yn cael eu cefnogi'n ddigon da.
- 13 Mae prinder arbennig o ddarpariaeth hyfforddiant i arweinwyr trwy gyfrwng y Gymraeg.



## Argymhellion

### Dylai arweinwyr ysgol:

- A1 ddatblygu diwylliant cadarn o ddysgu proffesiynol ar gyfer pob aelod o staff ar bobl lefel yn eu hysgol
- A2 gwella cynllunio olyniaeth a throsglwyddo gwybodaeth gorfforaethol
- A3 nodi potensial arwain staff yn gynnar a chefnogi datblygu'u gyrfa
- A4 sicrhau bod strwythurau rheoli perfformiad yn talu sylw priodol i ddatblygu arweinwyr posibl y dyfodol
- A5 defnyddio'r safonau arweinyddiaeth fel y sail ar gyfer arfarnu'u medrau arwain eu hunain ac ar gyfer datblygu staff fel arweinwyr y dyfodol

### Dylai awdurdodau lleol a chonsortia rhanbarthol:

- A6 ddarparu arweiniad i arweinwyr ysgol profiadol ar ddatblygu'u staff fel arweinwyr y dyfodol
- A7 darparu cyfleoedd i uwch arweinwyr ddatblygu'u medrau mewn meysydd allweddol fel herio tanberfformiad, defnyddio strategaethau i wella addysgu, a rhoi mentrau newydd ar waith
- A8 darparu neu gael hyfforddiant cyfrwng Cymraeg neu Saesneg effeithiol i arweinwyr ar bob lefel
- A9 hyrwyddo'r defnydd o'r safonau arweinyddiaeth a'r adolygiad arweinyddiaeth unigol i'r holl arweinwyr ysgol

### Dylai Llywodraeth Cymru:

- A10 weithredu strategaeth ar gyfer datblygu medrau arwain i ddarparu uwch arweinwyr ac uwch arweinwyr profiadol
- A11 cynnwys datblygu medrau arwain fel trywydd yn y safonau proffesiynol ar gyfer Cynorthwywyr Addysgu Lefel Uwch, athrawon ac arweinwyr canol

## 1 Sefydlu diwylliant dysgu proffesiynol

- 14 Mae gan bron pob un o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw uwch arweinwyr hyderus sydd wedi sefydlu diwylliant lle caiff dysgu proffesiynol ei werthfawrogi. Yn yr ysgolion hyn, mae uwch arweinwyr yn gwerthfawrogi dysgu proffesiynol ac mae ganddynt weledigaeth glir ar gyfer datblygu potensial pob aelod o staff. Ceir swydd-ddisgrifiadau priodol, sy'n sicrhau bod gan staff ddealltwriaeth lawn o'u rôl a'u cyfraniad at sicrhau safonau cyflawniad uchel ar gyfer disgyblion. Mae staff ar bob lefel yn glir ynghylch i bwy maent yn atebol, ac i ba aelodau staff y maent yn atebol. Mae arweinwyr yn cyfleu disgwyliadau uchel ac yn darparu cyfleoedd priodol i bob aelod o staff gael hyfforddiant addas i gyflawni'u cyfrifoldebau. Caiff hyn effaith gadarnhaol ar safonau ar bob lefel.
- 15 Yn yr ysgolion lle ceir diwylliant cadarn o ddysgu proffesiynol, mae bron pob aelod o staff yn gweithio ar y cyd fel tîm i sicrhau bod disgyblion yn cyflawni'n dda. Mae cyfathrebu clir rhwng arweinwyr a phob aelod o staff yn sicrhau bod iaith gyffredin ynglŷn â dysgu. Mae bron pob un yn cynnal ystod o gyfarfodydd rheolaidd sy'n cynnwys uwch arweinwyr, arweinwyr canol ac aelodau staff eraill, a chânt ddeialog proffesiynol ynglŷn ag addysgu a dysgu llwyddiannus, gwella safonau ac ansawdd ac effaith arweinyddiaeth ar bob lefel. Mae llawer ohonynt yn cynnal cyfarfodydd briffio dyddiol ac yn cadarnhau trefniadau gan ddefnyddio negeseuon e-bost a bwletinâu staff. Mae hyn yn sicrhau bod staff yn cael gwybodaeth dda, eu bod yn rhannu dealltwriaeth gyffredin ynglŷn â materion pwysig a'u bod yn gweithio'n dda fel tîm.
- 16 Mae llawer o ysgolion yn gwneud defnydd addas o ddiwrnodau hyfforddiant mewn swydd (HMS) i annog staff y gymryd rhan mewn deialog proffesiynol a dysgu mwy am addysgu a dysgu. Mae hyn yn galluogi'r ysgolion hyn i hyrwyddo cysondeb mewn addysgu a dysgu o ansawdd uchel ar draws yr ysgol.
- 17 Mae arweinwyr ysgol yn Ysgol Gynradd Herbert Thompson yng Nghaerdydd wedi mabwysiadu dull o arwain cydweithredol, agored a chynhwysol sydd wedi cyfrannu at safonau uchel o ran cyflawniad disgyblion.

### **Astudiaeth achos 1: Ysgol Gynradd Herbert Thompson**

#### **Cyd-destun**

Mae Ysgol Gynradd Herbert Thompson yn gwasanaethu ardal Trelái yng Nghaerdydd. Mae mwyafrif y disgyblion o gefndiroedd ethnig gwyn. Mae 17% o ddisgyblion yn siarad Saesneg fel iaith ychwanegol, ac nid oes unrhyw ddisgyblion yn siarad Cymraeg fel eu mamiaith. Mae rhyw 51% o ddisgyblion yn gymwys i gael prydau ysgol am ddim, sy'n sylweddol uwch na'r cyfartaledd ar gyfer yr awdurdod lleol a Chymru.

Mae'r ysgol yn nodi bod anghenion dysgu ychwanegol gan ryw 44% o ddisgyblion, gan gynnwys ychydig sydd â datganiadau o anghenion addysgol arbennig.

#### **Strategaeth**

Parchu staff, a datblygu'u medrau fel arweinwyr, er mwyn sicrhau arweinyddiaeth ddosbarthedig lwyddiannus a chynllunio olyniaeth yn briodol.

## **Camau gweithredu**

Mae strwythur rheoli ehangach wedi'i sefydlu gyda ffocws clir ar wella medrau pob aelod o staff er mwyn datblygu'u gallu fel arweinwyr dysgu drwy:

- gymryd yr amser i sefydlu cymuned ysgol gyfan agos gyda lefelau uchel o ymddiriedaeth a chymhelliant

Sicrhau ffocws clir ar fedrau, uchelgais a gwerthoedd cadarnhaol drwy:

- buddsoddi yn lles staff trwy gyswllt dyddiol ag arweinwyr mewn sesiynau briffio boreol a mynediad i gwrsela, dosbarthiadau ymarfer corff wythnosol ac ystafell staff bwyta'n iach
- buddsoddi yn lles disgyblion drwy sesiynau boreol rheolaidd, sy'n cynnwys amser cylch a rhannu brecwast a newyddion teuluol

Mae cyfrifoldebau clir gan bob arweinydd ar gyfer meysydd dysgu penodol ac maent yn cyfrannu at gynllunio gwelliant strategol drwy:

- gyfarfodydd wythnosol rhwng uwch arweinwyr, sy'n canolbwyntio ar wella deilliannau ar gyfer disgyblion, darpariaeth ac arweinyddiaeth gan ddefnyddio tystiolaeth uniongyrchol, er enghraifft drwy graffu ar waith disgyblion
- cyfleu penderfyniadau a phwyntiau gweithredu i bob un o'r staff
- darparu ystod eang o gyfleoedd hyfforddi i ddatblygu potensial arweinyddiaeth staff, gan gynnwys cyfleoedd i rannu'u medrau gyda rhai eraill yn yr ysgol a thu hwnt
- dadansoddi cynnydd disgyblion ar bwyntiau penodol o'r flwyddyn i asesu cynnydd, cynllunio ffyrdd ymlaen a gosod targedau er mwyn sicrhau bod pob disgybl yn cyflawni ei botensial
- cynnal adolygiadau bychain o ddysgu gyda chynorthwyrwyr cymorth dysgu sy'n olrhain y data o ymyriadau er mwyn sicrhau nad yw'r un disgybl yn cael ei adael ar ôl

Sicrhau diwylliant agored ac onest, lle mae staff yn awyddus i ddatblygu a dysgu oddi wrth ei gilydd, yn cynnwys:

- mae'r fenter 'Triawdau Hyfforddi', lle bydd athro yn cymryd ei dro i addysgu tra bod dau arall yn arsylwi, cyn trafod pa mor llwyddiannus oedd y wers, yn galluogi athrawon i weithio'n agos â'u cymheiriaid i wella medrau arwain ac addysgu
- darparu hyfforddiant i bob athro ar arsylwadau gwrs effeithiol a ffilmio dysgu ac addysgu mewn ystafelloedd dosbarth er mwyn myfyrio ar hyn yn annibynnol ac mewn grwpiau
- sicrhau sesiynau hyfforddi wedi'u cynllunio i ganolbwyntio ar ddatblygu rhagoriaeth yn yr ystafell ddosbarth
- defnyddio arbenigedd mewnol a darparwyr allanol i sicrhau diweddarau medrau staff

## **Effaith**

Mae bron yr holl ddisgyblion yn gwneud cynnydd da iawn o fannau cychwyn isel.

Mae safonau yn gyson uchel ac uwchlaw cyfartaleddau lleol a chenedlaethol o'u cymharu â safonau ysgolion tebyg. Mae ansawdd yr addysgu yn gyson uchel ar draws yr ysgol, ac mae cymhelliant ymhlith yr holl aelodau staff i weithio'n effeithiol fel tîm. Mae gan ddisgyblion a staff lefelau uchel o les, a cheir ethos gofalgwr iawn, cynhwysol a hapus. Mae staff yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi, maent yn fedrus iawn ac yn datblygu'n dda yn broffesiynol.

### **Rhannu arfer orau**

Mae'r ysgol wedi rhannu'r arfer orau hon drwy 'Gynhadledd Arweiniol Dysgu ac Addysgu' ar y safle, a fynychwyd gan gydweithwyr o'r consortiwm cyfan. Roedd y gynhadledd yn cynnwys anerchiad croeso ynglŷn â gweledigaeth yr ysgol, taith o amgylch yr ysgol ac ystod o weithdai i rannu arfer yr ysgol. Cafodd cynrychiolwyr y cyfle hefyd i holi staff yr ysgol ynglŷn â'u rolau arwain a'r gwahaniaeth y mae'r rhain yn ei wneud i fywyd a gwaith yr ysgol.

- 18 Mae Ysgol Uwchradd Caerdydd wedi bod yn llwyddiannus yn datblygu arweinyddiaeth ar bob lefel drwy sefydlu diwylliant cadarn ar gyfer staff a disgyblion.

## **Astudiaeth achos 2: Ysgol Uwchradd Caerdydd**

### **Cyd-destun**

Ysgol gyfun gymysg i ddisgyblion 11-18 oed yng ngogledd Caerdydd yw Ysgol Uwchradd Caerdydd, ac mae 1,525 o ddisgyblion ar y gofrestr. Mae tua 6% o ddisgyblion yn gymwys i gael prydau ysgol am ddim, sydd lawer yn is na'r cyfartaledd cenedlaethol, sef 17.5%. Mae mwyafrif y disgyblion yn siarad Saesneg fel eu hiaith gyntaf. Mae rhyw 11% o ddisgyblion wedi'u categorio fel disgyblion sy'n dysgu Saesneg fel iaith ychwanegol, a daw 39% o ddisgyblion o gefndir ethnig lleiafrifol.

### **Strategaeth**

Darparu rhaglen effeithiol wedi'i chynllunio'n dda ar gyfer datblygu arweinwyr ar bob lefel, a sefydlu diwylliant dysgu systematig a chadarn iawn ar gyfer staff a disgyblion.

### **Camau gweithredu**

Mae uwch arweinwyr yn hyrwyddo arweinyddiaeth gydweithredol ehangach ar gyfer llawer o fentrau datblygu'r ysgol. Mae gan yr ysgol system greadigol ar gyfer cefnogi, herio a rheoli perfformiad er mwyn helpu staff i wella eu harfer. Mae hyn yn cynnwys system rheoli perfformiad â strwythur da ar gyfer yr holl staff addysgu a staff cymorth, a chynllun hyfforddi a mentora, sydd hefyd yn offeryn pwerus ar gyfer cynllunio olyniaeth a gyrfaedd. Drwy'r system hon, mae uwch arweinwyr ac arweinwyr canol yn cytuno ac yn gosod amcanion heriol ac yn cyfarfod yn fynych i fonitro cynnydd tuag at welliant. Mae hyn yn cynorthwyo staff ar gyfnodau gwahanol o'u gyrfaedd, o athrawon sydd newydd gymhwyso i'r rheini sy'n cael swyddi/rolau fel rhan o'r uwch dîm arweinyddiaeth ehangach. Mae cyrsiau i arweinwyr canol a gynhelir ddwywaith y flwyddyn ac a fynychir gan arweinwyr canol neu'r rheini sy'n anelu at gael dyrchafiad, a dosbarthiadau meistr achlysurol sy'n agored i'r holl staff.

Mae holl staff yn cyfrannu at gyfeiriad yr ysgol yn y dyfodol drwy gymryd rôl arweiniol neu gyfranogi mewn ystod eang o weithgareddau datblygiad proffesiynol. Mae'r rhaglen gynhwysfawr yn cynnwys gweithgorau sy'n canolbwyntio ar flaenoriaethau strategol allweddol, fel y fforwm dylunio'r cwricwlwm a'r grŵp medrau meddwl uwch, ac ar arloesedd er mwyn archwilio dulliau newydd o addysgu a dysgu. Mae hyn yn helpu staff i feithrin ymdeimlad cadarn o berchenogaeth o'r datblygiadau hyn er mwyn sicrhau gwelliannau llwyddiannus.

Mae'r ysgol yn annog athrawon i gyflwyno a threialu, arferion, methodolegau a thechnolegau newydd i ennyn diddordeb ac ysbrydoli disgyblion. Caiff arfer dda a rhagorol ei rhannu a'i lledaenu yn dda drwy'r fforwm dysgu. Mae disgyblion wedi'u cynnwys hefyd wrth ddatblygu ac arfarnu modelau gwersi gwahanol. Mae'r ymchwil a datblygu parhaus ac arloesol hwn mewn perthynas ag addysgu a dysgu wedi arwain at 'gyfoeth' gwersi'r ysgol ac mae wedi cael effaith gadarnhaol iawn ar wella arfer a safonau yn yr ystafell ddosbarth. Mae hon yn nodwedd eithriadol yn yr ysgol.

### **Effaith**

Mae safonau a gyflawnir gan ddisgyblion yn uchel iawn yn gyson ac ymhell uwchlaw disgwyladau. Mae disgyblion, gan gynnwys bechgyn, y rhai mwy abl a'r rhai sy'n dysgu Saesneg fel iaith ychwanegol, yn gwneud cynnydd da iawn. Mae ansawdd yr addysgu yn gyson uchel a chaiff effaith sylweddol ar ddatblygu medrau meddwl disgyblion a chodi safonau; ceir diwylliant cadarn o atebolrwydd a lefel uchel o ddeialog, rhyngweithio a gwaith tîm rhwng athrawon, rheolwyr canol ac uwch aelodau staff.

O 15 o athrawon a gafodd hyfforddiant yn ystod blwyddyn academaidd, cafodd tri ar ddeg ddyrchafiad erbyn diwedd y flwyddyn honno. Roedd pob un o'r Arweinwyr Cwricwlwm newydd yn frwdfrydig ynglŷn â'r cymorth a roddwyd a chredent ei fod yn amhrisiadwy. Mae'r ymchwil a datblygu parhaus ac arloesol mewn perthynas ag addysgu a dysgu wedi arwain at 'gyfoeth' gwersi'r ysgol ac mae wedi cael effaith gadarnhaol iawn ar wella arfer a safonau yn yr ystafell ddosbarth. Mae hanes cadarn iawn yn yr ysgol o sicrhau gwelliant, ac yn enwedig wrth gynnwys disgyblion yn y broses o arfarnu addysgu a dysgu.

### **Rhannu arfer orau**

Mae'r ysgol yn rhannu arfer orau drwy fforwm dysgu Caerdydd, ac mae'n cyflwyno gweithdai yn rheolaidd gan rannu ei harfer drwy sefydliad iNet yng Nghymru. Mae'r ysgol yn rhannu arferion gydag ysgolion eraill drwy gyrsiau i reolwyr canol gyda'r hwyr a drefnir gan yr ysgol, yn ogystal â chroesawu staff o ysgolion eraill yn aml mewn ymateb i geisiadau i rannu arfer dda.

- 19 Mae arweinwyr yn Ysgol Gyfun Bryngwyn yn Sir Gaerfyrddin wedi datblygu diwylliant cadarn o arwain drwy ddefnyddio hunanarfarnu, cynllunio gwelliant yr ysgol, gweithdrefnau rheoli perfformiad cadarn a datblygiad proffesiynol parhaus staff yn drwyadl i sicrhau safonau uchel yn gyson.

### **Astudiaeth achos 3: Ysgol Gyfun Bryngwyn**

#### **Cyd-destun**

Mae Ysgol Bryngwyn yn ysgol gymysg gymunedol i ddisgyblion 11-16 oed yn Llanelli, Sir Gaerfyrddin, ac mae 936 o ddisgyblion ar y gofrestr. Ym Medi 2014, fe wnaeth yr ysgol ffedereiddio gydag ysgol uwchradd arall, sef Glan-y-Môr ym Mhorth Tywyn, ar ddau safle annibynnol. Golygai hyn fod y pennaeth a'r corff llywodraethol wedi dod yn gyfrifol am y ddwy ysgol.

#### **Strategaeth**

Datblygu arweinyddiaeth effeithiol drwy asio ei phrosesau hunanarfarnu, cynllunio datblygiad yr ysgol, trefniadau rheoli perfformiad a chyfleoedd datblygiad proffesiynol parhaus.

#### **Camau gweithredu**

Mae'r ysgol yn awyddus i sicrhau y gall gynnal ei chapasiti arwain priodol pan fydd ei harweinwyr presennol yn cael dyrchafiad i ysgolion eraill. Mae gweithdrefnau hunanarfarnu trwyadl a sefydledig gan yr ysgol, sy'n rhoi dealltwriaeth glir iawn a chywir i arweinwyr ar bob lefel o gryfderau a meysydd y mae angen eu gwella. Mae'r broses drefnus hon sydd â ffocws manwl wedi cael effaith sylweddol ar wella ansawdd darpariaeth a chodi safonau.

Mae rôl allweddol gan bob un o'r arweinwyr canol ym mhrosesau hunanarfarnu'r ysgolion. Maent i gyd yn cwblhau adroddiad gan ddilyn templed ysgol cyffredin a gytunwyd. Mae arweinwyr canol yn cyflwyno'u hadroddiadau i'r uwch dîm arweinyddiaeth i graffu arnynt. Fel rhan o'r broses, caiff cynnwys ei rannu yn agored ac onest, a cheir dull ar y cyd o arfarnu a barnu canfyddiadau.

Mae'r uwch dîm arweinyddiaeth yn nodi meysydd allweddol i'w datblygu wrth lunio'r strategaeth ar gyfer y flwyddyn (blynyddoedd) academaidd i ddod, a chaiff y wybodaeth hon ei chrynhai yn adroddiad hunanarfarnu'r ysgol a'r cynllun datblygu. Mae'r corff llywodraethol a chynghorydd her yr awdurdod lleol yn craffu ar y ddwy ddogfen hon ac yn eu trafod yn ddyfal gan ddarparu her gadarn ar bobl lefel.

Fel rhan o'r broses hon, mae arweinwyr yn nodi amcanion allweddol ac amcanion ysgol gyfan i gefnogi proses rheoli perfformiad yr ysgol. Mae'r ysgol yn sicrhau bod amcanion rheoli perfformiad yn adlewyrchu Safonau Proffesiynol Llywodraeth Cymru ar gyfer Athrawon a'r Safonau Arweinyddiaeth. Mae hyn yn rhoi ffocws clir i fentoriaid wrth drafod disgwyliadau, rolau a chyfrifoldebau, ac mae'n amlygu'r angen am atebolrwydd. Mae hyn hefyd yn cynnig fframwaith ar gyfer cynllunio gweithgareddau datblygiad proffesiynol parhaus effeithiol.

Mae tri o amcanion rheoli perfformiad gan bob aelod o staff:

- targedau unigol/adrannol yn seiliedig ar ddata disgyblion sy'n gyraeddadwy ac yn ddyrchafol
- targed ysgol gyfan sy'n seiliedig fel arfer ar ddatblygu blaenoriaethau cenedlaethol

- targed datblygiad proffesiynol parhaus unigol, y mae'n rhaid iddo fodloni anghenion yr unigolyn a chael effaith ar arfer neu ddeilliannau'r ysgol

Fel hyfforddwr a mentoriaid, mae arweinwyr canol yn datblygu medrau pwysig drwy arsylwi ar wersi a darparu adborth defnyddiol o fewn y broses rheoli perfformiad. Mae hyn yn arwain at osod amcanion dynodedig a chytûn i'r dyfodol. Maent yn adrodd ar gryfderau a meysydd i'w gwella a nodwyd yn ystod y broses rheoli perfformiad i uwch arweinwyr. Mae'r canfyddiadau hyn yn bwydo'n uniongyrchol i'r sail dystiolaeth nesaf ar gyfer hunanarfarnu, ac yn cefnogi model arweinyddiaeth ddsbarthedig yr ysgol ymhellach o fewn yr ysgol.

### **Effaith**

Mae mwy o gapasiti ar gyfer rolau arweinyddiaeth a diwylliant cadarn o hyfforddi, mentora, cymorth a her sy'n cefnogi datblygu diwylliant arweinyddiaeth cynaledig ar bob lefel. Mae gan staff ddealltwriaeth glir o'u rolau a'u cyfrifoldebau am fonitro ac arfarnu safonau a gosod blaenoriaethau i sicrhau gwelliant pellach. Ceir dulliau cyson a synhwyrol i gysylltu pob agwedd ar waith gwella'r ysgol, a thros y pum mlynedd diwethaf, bu gwelliant sylweddol a chynaliadwy ym mherfformiad disgyblion ar draws yr ysgol.

### **Rhannu arfer orau**

Mae'r holl ysgolion bwydo yn y clwstwr yn defnyddio templedi arsylwi wersi Bryngwyn i sicrhau dull cyson ac effeithiol o arfarnu ansawdd yr addysgu a'r dysgu. Mae arweinwyr yn gweithredu'r un prosesau yn yr ysgol sydd newydd ei ffedereiddio. Mae'r ysgol yn rhannu arfer orau fel rhan o'r prosiect 'Ysgolion sy'n Ymarferwyr Arweiniol ac Ysgolion sy'n Ymarferwyr Datblygol' ac mewn digwyddiadau cenedlaethol a rhanbarthol.

## **2 Nodi potensial arweinyddiaeth, arweinyddiaeth ddsbarthedig a chynllunio olyniaeth**

### **Nodi a datblygu arweinwyr posibl**

- 20 Mae Adroddiad Prif Arolygydd Ei Mawrhydi dros Addysg a Hyfforddiant yng Nghymru ar gyfer 2013-2014, yn dweud:
- Dylai pawb sy'n gysylltiedig â chyflwyno a hwyluso addysg a hyfforddiant yng Nghymru gael cyfleoedd i arfer arweinyddiaeth. Mae dosbarthu rolau arwain yn helpu i wella medrau arwain mewn mwy o ymarferwyr. (Estyn, 2015, tud.15).
- 21 Mewn mwyafrif o ysgolion yr ymwelwyd â nhw, mae gan uwch arweinwyr weledigaeth a strategaeth glir ar gyfer nodi potensial arweinyddiaeth rhai eraill. Mae'r uwch arweinwyr hyn yn defnyddio canlyniadau rheoli perfformiad, hunanarfarnu a

strategaethau mwy anffurfiol i nodi arweinwyr posibl yn effeithiol. Mae'r strategaethau anffurfiol hyn yn cynnwys adnabod eu staff yn dda, deall eu priodweddau a'u meysydd diddordeb, ac arsylwi ar eu hymarweddiad proffesiynol, eu hymrwymiad a'u brwdfrydedd at eu gwaith. Mae arweinwyr yn cefnogi staff wrth ddatblygu'u medrau arweinyddiaeth yn gynnar yn eu gyrfa fel 'arweinwyr dysgu', a hefyd nodi a meithrin potensial arweinyddiaeth staff ar y cyfle cynharaf a'u cynorthwyo wrth ddatblygu'r medrau sydd eu hangen i ddod yn arweinwyr y dyfodol.

- 22 Mae'r pennaeth yn Ysgol Gyfun Bryngwyn yn Sir Gaerfyrddin wedi bod yn llwyddiannus yn datblygu capasiti arweinyddiaeth ar draws yr ysgol er mwyn cyflawni deilliannau rhagorol ar gyfer disgyblion.

#### **Astudiaeth achos 4: Ysgol Gyfun Bryngwyn**

##### **Cyd-destun**

Mae Ysgol Bryngwyn yn ysgol gymysg gymunedol i ddisgyblion 11-16 oed yn Llanelli, Sir Gaerfyrddin, ac mae 936 o ddisgyblion ar y gofrestr. Ym Medi 2014, fe wnaeth yr ysgol ffedereiddio gydag ysgol uwchradd arall ar ddau safle annibynnol, pan gafodd ei phartneru ag Glan-y-Môr, Porth Tywyn. Golygai hyn fod y pennaeth a'r corff llywodraethol wedi dod yn gyfrifol am y ddwy ysgol.

##### **Strategaeth**

Darparu medrau priodol i arweinwyr posibl er mwyn eu galluogi i ymgymryd â rolau arweinyddiaeth yn llwyddiannus. Mae datblygu arweinwyr ar bob lefel yn sicrhau gwelliant cynaledig yr ysgol a'i llwyddiant yn y dyfodol.

##### **Camau gweithredu**

Mae strwythur staffio effeithiol iawn gan yr ysgol lle mae pob aelod o staff yn deall ac yn cyflawni'u cyfrifoldebau yn dda. Mae'r ysgol yn diffinio rolau arweinyddiaeth yn effeithiol gan ddefnyddio'r safonau cenedlaethol ar gyfer arweinyddiaeth ysgolion yn helaeth. Mae pob un o'r uwch arweinwyr yn gosod disgwyladau uchel ac yn modelu'r ymddygiadau a ddisgwylir gan arweinwyr eraill yn yr ysgol. Maent yn gweithredu fel modelau rôl o ansawdd uchel i bob un o'r staff, yn enwedig arweinwyr canol a'r rheini sy'n ymgymryd i fod yn uwch arweinwyr. Mae'r modelu arfer orau hwn yn nodwedd ragorol o waith yr ysgol am ei fod yn sicrhau bod aelodau staff ar bob lefel yn deall eu rôl eu hunain yn llawn, ac mae'n chwarae rhan bwysig mewn datblygu model arweinyddiaeth ddsbarthedig.

Mae'r ysgol wedi mabwysiadu trefniadau da iawn ar gyfer mentora a hyfforddi arweinwyr ar ystod o faterion; yn benodol, blaenoriaethu a datblygu medrau fel dadansoddi data a thechnegau arsylwi yn yr ystafell ddsbarth. O ganlyniad, mae llawer o staff yn cael eu paratoi'n llawn i symud i'r cam arweinyddiaeth nesaf yn yr ysgol neu mewn ysgolion eraill pan fydd cyfleoedd yn codi.

Mae arweinwyr wedi cyfleu gweledigaeth lle mae pob aelod o staff yn atebol am ddeilliannau ac yn cyfranogi mewn prosesau hunanarfarnu trwyadl. Mae'r prosesau hyn yn cynnwys dadansoddiad manwl o ddata perfformiad, craffu ar waith disgyblion



ar sail meini prawf penodol a heriol, arsylwi addysgu yn uniongyrchol trwy ddull datblygu 'triawd' yr ysgol, a systemau rheoli perfformiad cadarn. Mae'r dull datblygu 'triawd' yn cynnwys dau allan o'r tri aelod o staff yn arsylwi ar sesiwn, gyda'r trydydd yn addysgu. Maent yn canolbwyntio ar agwedd benodol ar addysgu neu ddysgu, neu ar grwpiau penodol o ddisgyblion. Maent yn cylchdroi wedyn, gydag ail aelod o'r grŵp yn addysgu a'r ddau arall yn arsylwi, ac ati. Ar ddiwedd y sesiynau, maent yn myfyrio ac yn trafod eu harsylwadau er mwyn dysgu o'r profiad ac arfarnu ei effaith arnynt fel athrawon ac arweinwyr posibl.

Mae pob athro yn cyflwyno adroddiad manwl o'r deilliannau ar gyfer y grwpiau o ddisgyblion y maent wedi'u haddysgu y flwyddyn honno. Mae hyn hefyd yn cynnwys trosolwg manwl o'r cryfderau a'r meysydd i'w gwella ar gyfer y flwyddyn i ddod. Caiff y wybodaeth hon ei rhannu gyda'u pennaeth adran. Mae arweinwyr canol yn coladu'r wybodaeth hon cyn mynychu cyfweiliadau 'onest' gyda phanel o uwch gydweithwyr. Mae'r cyfweiliadau hyn yn nodi, trwy ddadansoddiad manwl o ddata a chraffu ar adroddiadau arfarnu adrannol, beth yw'r llwyddiannau ac unrhyw feysydd i'w gwella ymhellach. Er bod y broses hon yn un ffurfiol, drwyadl ac wedi'i seilio ar ddata, mae'r ysgol yn darparu diwylliant cefnogol iawn gyda'r nod o gynyddu perfformiad unigol athrawon gymaint â phosibl, gan eu cynnwys mewn deialog buddiol a datblygu medrau arweinyddiaeth lefel uwch.

Mae'r deialog hwn yn sylfaenol i lwyddiant oherwydd:

- Mae wedi ehangu'r sylfaen arweinyddiaeth yn llwyddiannus yn yr ysgol
- Mae'n cefnogi disgywiliadau uchel ar gyfer pob aelod o staff
- Mae'n cefnogi safonau addysgu a dysgu uchel yn dda iawn drwy greu llinellau her ac atebolrwydd clir
- Mae'n lleihau amrywio mewn perfformiad ar draws adrannau
- Mae'n nodi agweddau penodol ar ddatblygiad proffesiynol er mwyn codi safonau ymhellach yn yr ysgol
- Mae'n llywio cynllunio gwelliant yr ysgol ac yn cefnogi systemau rheoli perfformiad yr ysgol yn effeithiol

Mae staff mewn rolau arweinyddiaeth yn arwain ystod o ddigwyddiadau hyfforddi ysgol gyfan yn rheolaidd. Hefyd, mae'r ysgol yn cynnig cyfleoedd pellach ar gyfer datblygu arweinyddiaeth drwy rwydweithiau proffesiynol mewnol gyda rolau clir ar gyfer hwyluswyr, a chyfrifoldeb i ddatblygu agweddau penodol ar arfer ysgol gyfan, fel datblygu'r ddarpariaeth ar gyfer llythrennedd a rhifedd.

### **Effaith**

Er 2009, mae perfformiad ar drothwy lefel 2 yn cynnwys Saesneg a mathemateg wedi bod uwchlaw'r canolrif ar gyfer ysgolion tebyg, er gwaetha'r ffaith mai Ysgol Bryngwyn yw un o'r rhai sy'n cael ei herio fwyaf yn y grŵp meincnodi hwn. Yn Ysgol Glan-Y-Môr, fe wnaeth perfformiad o ran trothwy lefel 2 wella o dros 11 pwynt canran yn 2014, gan adeiladu ar welliant o ddeg pwynt canran y flwyddyn gynt.

Ceir diwylliant arweinyddiaeth effeithiol iawn sy'n sicrhau safonau addysgu a dysgu uchel. Mae safonau addysgu a dysgu yn gyson uchel ar draws pob adran yn yr ysgol, ac meant yn dangos gwelliant parhaus dros y pum mlynedd diwethaf. Mae

uwch arweinwyr yn deal ac yn gweithredu'r safonau cenedlaethol ar gyfer arweinwyr ysgolion yn effeithiol, ac mae ychydig wedi cyflawni'r cymhwyster proffesiynol cenedlaethol ar gyfer prifathrawiaeth yn barod i arwain ysgolion eraill. Mae model arweinyddiaeth yr ysgol wedi'i gyflwyno'n effeithiol i'r ysgol arall yn y ffederasiwn, ac mewn cyfnod byr iawn, mae'n cael effaith gadarnhaol ar safonau arweinyddiaeth, addysgu a dysgu.

### **Rhannu arfer orau**

Mae'r ysgol yn rhannu arfer orau fel rhan o'r prosiect 'Ysgolion sy'n Ymarferwyr Arweiniol ac Ysgolion sy'n Ymarferwyr Datblygol'. Mae cydweithio agos gyda Glan-y-Môr dros yr wyth mis diwethaf fel rhan o'r broses ffedereiddio wedi darparu cyfle rhagorol i rannu arfer arweinyddiaeth orau'r ysgol ac i ddysgu medrau newydd o'i hysgol bartner.

- 23 Mae llawer o arweinwyr ysgol yn cynnal dadansoddiadau manwl o'r wybodaeth, y medrau a'r priodweddau sy'n ofynnol ar gyfer pob rôl arweinyddiaeth yn yr ysgol. Maent hefyd yn ceisio nodi'n gyson y staff sydd â'r potensial i arwain ar y lefel nesaf, bod fel ymarferwyr rhagorol yn yr ystafell ddosbarth, yn arwain adrannau neu'n arwain ar faterion ysgol gyfan. Daw hyn yn arbennig o ddefnyddiol pan fydd swydd gysgodi yn codi gan ei fod yn galluogi'r ysgol i gydweddu'r ymarferydd mwyaf priodol gyda hanes da o lwyddo yn y maes arbennig hwnnw i'r rôl arweinyddiaeth fel cyfle dysgu proffesiynol. Maent yn cymell, yn herio ac yn grymuso staff ac yn dyfeisio cyfleoedd priodol iddynt gael profiadau amrywiol fel arweinwyr prosiectau risg isel i gychwyn, er mwyn gwella eu hyder ac effeithiolrwydd eu medrau arweinyddiaeth. Er enghraifft, fe wnaeth yr uwch arweinydd mewn un ysgol gynradd nodi athro a ddangosai arfer ragorol mewn technoleg gwybodaeth a chyfathrebu (TGCh). Rhoddodd yr uwch arweinydd y cyfrifoldeb iddo am ddatblygu TGCh, o fewn cyfnod allweddol yn gyntaf ac yna ar draws yr ysgol. Fe wnaeth hyn wella ei hyder a datblygu ei fedrau arweinyddiaeth. Mae llawer o aelodau staff yn croesawu'r math hwn o gyfle ac yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi mwy am fod arweinwyr yn ymddiried ynnddynt i arwain ar brosiectau neu fentrau arbennig. Yn yr ysgolion gorau, mae arweinwyr yn datblygu staff yn y modd hwn i reoli trosglwyddo gwybodaeth gan ddisgwyl y bydd newidiadau staffio. Mae hon yn strategaeth ddefnyddiol ar gyfer cynllunio olyniaeth.
- 24 Mae llawer o benaethiaid wedi datblygu system o arweinyddiaeth ddosbarthedig yn llwyddiannus ar draws yr ysgol. Mae'r cysyniad hwn yn rhoi cyfleoedd i bob athro arwain ar agweddau penodol ar waith ysgol.

### **Cynllunio olyniaeth**

- 25 Mae cynllunio olyniaeth yn gryfder sylweddol mewn llawer o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw. Yn yr ysgolion hyn, mae uwch arweinwyr yn arfarnu staffio'r ysgol yn rheolaidd ac yn rhagweld swyddi gweigion posibl. Mae hyn yn eu galluogi wedyn i gynllunio'n strategol i lenwi'r swyddi hyn gyda staff priodol a rheoli trosglwyddo gwybodaeth yn dda. Mae hyn yn arbennig o bwysig ar lefel uwch arweinyddiaeth ac arweinyddiaeth ganol.

- 26 Mae Ysgol Gyfun Cwm Rhymni yn ysgol uwchradd cyfrwng Cymraeg fawr sy'n tyfu yng Nghaerffili. Mae arweinwyr yn ymdrechu i fynd i'r afael ag anghenion capasiti arweinyddiaeth yr ysgol yn y dyfodol mor gynnar ag y bo modd er mwyn sicrhau y bydd digon o arweinwyr da wrth i'r ysgol dyfu ac wrth i uwch aelodau staff ymdeol neu symud i swyddi eraill.

## **Astudiaeth achos 5: Ysgol Gyfun Cwm Rhymni**

### **Cyd-destun**

Mae Ysgol Cwm Rhymni yn ysgol uwchradd cyfrwng Cymraeg yn ne ddwyrain Cymru. Mae tua 1,439 o blant yn yr ysgol a rhyw 130 aelod o staff, yn cynnwys athrawon a staff cymorth. Mae niferoedd y disgyblion yn cynyddu'n gyflym. Mae rhagolygon yn awgrymu y bydd rhyw 2,000 o ddisgyblion yn yr ysgol erbyn 2020.

Mae'r cynnydd ym maint yr ysgol wedi arwain at agor ail safle saith milltir i ffwrdd, ac roedd goblygiadau staffio ac arweinyddiaeth ynghlwm â hynny i'r ddau safle. Roedd angen i reoli perfformiad herio a chefnogi niferoedd staff cynyddol ar bob lefel, er mwyn nodi a datrys unrhyw danberfformio yn gyflym, ac i ddatblygu doniau ac uchelgeisiau er mwyn bod o fudd i bob disgybl.

### **Strategaeth**

Meithrin arweinwyr y dyfodol drwy gynllunio olyniaeth yn ofalus gan ddefnyddio 'Strategaeth Gwireddu Potensial' yr ysgol. Mae hyn yn golygu bod arweinwyr yn nodi potensial arwain rhai eraill yn gynnar yn eu gyrfa, ac yn eu cefnogi i ddatblygu'r medrau priodol i'w galluogi i ymgymryd â'r rolau hynny yn y dyfodol.

### **Camau gweithredu**

Wrth i egwyddorion rheoli perfformiad ennill eu plwyf yn dda, penderfynodd yr ysgol adeiladu ar y rhain drwy gyflwyno 'Cynllun Gwireddu Potensial' ar gyfer pob un o'r staff, yn cynnwys cynorthwywyr addysgu graddedig.

Sefydlodd arweinwyr:

- strwythur staffio creadigol a allai ddatblygu i gynnwys mwy o arweinwyr â chyfrifoldeb am godi safonau, arweinwyr addysgeg ac uwch arweinwyr addysgeg, yn ychwanegol at benaethiaid adran a chydlynwyr ar gyfer agweddau addysgol penodol
- tîm cadarn o reolwyr canol ac uwch reolwyr canol i weithio'n agos â'r uwch dîm arweinyddiaeth profiadol a fyddai'n eu herio a'u cefnogi
- tîm grymus o aelodau staff profiadol i gydweithredu ar osod a gwirio amcanion addas ac adeiladol ar gyfer staff ar bob lefel
- prosesau effeithiol sy'n cysylltu arfarnwyr ag athrawon nad ydynt o angenrheidrwydd yn yr un adran
- panel cwricwlwm craidd o arweinwyr canol ac uwch arweinwyr i bennu'r cynllun rheoli perfformiad, a thrafod safonau athrawon a safonau arweinyddiaeth, yng nghyd-destun gweledigaeth yr ysgol o anelu i wireddu potensial pawb; ymateb i ddatblygiadau lleol a chenedlaethol; ac awgrymu enghreifftiau penodol o amcanion perthnasol ar gyfer staff ar bob lefel

Mae pob athro yn gosod tri amcan gyda ffocws manwl ar wella agweddau ar addysgu a dysgu.

Mae'r athro yn dewis amcanion addas o restr a awgrymwyd gan y panel cwricwlwm craidd, neu'n gosod ei amcanion ei hun, ar sail trafodaeth gyda'r arfarnwr.

Mae arweinwyr yn sylweddoli ei bod yn angenrheidiol i:

- athrawon sy'n dyheu am symud i fyny'r raddfa cyflog fod yn glir ynglŷn â'r angen i osod amcanion a fydd yn eu galluogi i arddangos eu medrau, gwybodaeth, dealltwriaeth ac effaith ar wella addysgu a dysgu
- athrawon sydd â chyfrifoldebau addysgu a dysgu i osod amcanion sy'n canolbwyntio'n arbennig ar eu rôl yn arwain ac yn datblygu addysgu eraill

Mae'r arfarnwr:

- yn cytuno ar amcanion a hyfforddiant priodol;
- yn cymryd camau er mwyn dangos tystiolaeth o gyflawni amcanion, er enghraifft, drwy arsylwadau o wersi mwy heriol gan dalu sylw penodol i'r gofynion a amlinellwyd yn y llyfryn 'Arsylwi ar Gwm Rhymni' / 'Observing Cwm Rhymni'
- yn arfarnu ac yn trafod y cylch nesaf

Mae'r uwch dîm arwain yn cymryd trosolwg o'r amcanion er mwyn sicrhau cysondeb ar draws y tîm o arfarnwyr.

### **Effaith**

Mae datblygiad proffesiynol ar gael i arweinwyr posibl sy'n arwain at ddeilliannau da ar gyfer disgyblion o ran lles, cynnydd a medrau. Mae arweinwyr ar bob lefel yn ennill hyder a phrofiad ar sail eu cyfrifoldebau newydd drwy arwain cyfarfodydd addysgeg, er enghraifft i hyrwyddo ymddygiad cadarnhaol, arwain cynllun dysgu byd-eang, dadansoddi canlyniadau profion darllen a rhifedd cenedlaethol, cynllunio tasgau tebyg i brofion PISA ac arwain strategaethau i wella perfformiad bechgyn a disgyblion sy'n gymwys i gael prydau ysgol am ddim. Mae athrawon talentog yn datblygu i ddiogelu arweinyddiaeth addysg cyfrwng Cymraeg i'r dyfodol.

### **Rhannu arfer orau**

Cafodd y syniadau hyn a'r 'Strategaeth Gwireddu Potensial' eu rhannu mewn cyfarfod o uwch arweinwyr gyda'r teulu o ysgolion, yn cynnwys chwe ysgol cyfrwng Cymraeg o fewn ardal ddaearyddol fach. Cawsant eu rhannu hefyd gyda Bwrdd Datblygu Arweinyddiaeth Cenedlaethol Llywodraeth Cymru.

### **3 Defnyddio rheoli perfformiad a'r safonau arweinyddiaeth i nodi cyfleoedd dysgu proffesiynol**

#### **Rheoli perfformiad**

- 27 Mae rheoli perfformiad pwrpasol yn broses bwerus ar gyfer datblygu potensial pob aelod o staff. Yn y rhan fwyaf o ysgolion yr ymwelwyd â nhw, mae'r broses rheoli perfformiad yn galluogi arweinwyr i gipio cynnydd staff a nodi a mynd i'r afael â materion perfformiad lle bo'n briodol. Mae'r broses yn darparu cyfleoedd pwysig i staff arfarnu eu perfformiad yn erbyn amcanion cytûn, a chymryd rhan mewn deialog proffesiynol er mwyn nodi blaenoriaethau i'w datblygu yn y dyfodol.
- 28 Mae gweithdrefnau rheoli perfformiad priodol ar waith gan y rhan fwyaf o ysgolion yr ymwelwyd â nhw. Yn yr ysgolion hyn, mae gweithdrefnau yn gadarn ac yn cynnwys cyfarfodydd adolygu perfformiad rheolaidd sy'n cyfrannu at leihau tanberfformiad neu ei ddileu hyd yn oed. Ceir llinellau atebolrwydd clir a thargedau ar gyfer gwella y gellir eu mesur, ac mae amcanion unigol yn cysylltu'n agos â chanlyniadau hunanarfarnu a blaenoriaethau ysgol gyfan. Mae pob un o'r staff yn ymwybodol o'r cyfrifoldeb ar y cyd am wella safonau. Er enghraifft, mewn un ysgol, mae gwella safonau mewn mathemateg yn flaenoriaeth. Daw hwn yn amcan i bob un o'r rheini sydd â chyfrifoldeb am reoli, addysgu neu gynorthwyo disgyblion mewn gwersi mathemateg. Caiff amcanion ar gyfer staff eu haddasu i gyfateb yn fanwl i'w cyfrifoldebau penodol. Mae'r ysgolion hyn yn darparu cymorth a hyfforddiant wedi'u teilwra ar gyfer staff yn y meysydd a nodwyd, ac yn darparu'r medrau angenrheidiol iddynt fodloni eu hamcanion.
- 29 Yn y rhan fwyaf o'r ysgolion hyn, mae'r corff llywodraethol yn arfarnu i ba raddau y mae'r pennaeth wedi bodloni'r amcanion rheoli perfformiad a osodwyd ar gyfer y flwyddyn flaenorol, ac yn ei ddwyn i gyfrif am ansawdd safonau yn yr ysgol. Fodd bynnag, mewn ychydig o ysgolion yr ymwelwyd â nhw, nid yw llywodraethwyr yn gwneud hyn yn drwyadl.
- 30 Yn yr ysgolion mwyaf llwyddiannus, mae arweinwyr yn monitro ansawdd yr addysgu yn gadarn fel nodwedd reolaidd o'r cylch rheoli perfformiad. Mae gweithgareddau monitro yn cynnwys arsylwadau â ffocws yn yr ystafell ddosbarth, gwrando ar ddysgwyr a chraffu ar gynlluniau athrawon a gwaith disgyblion. Mae hyn yn galluogi dysgwyr i nodi meysydd â chryfderau a thanberfformiad, ac i weithredu'n briodol i ledaenu'r rhain neu i fynd i'r afael â nhw.
- 31 Mewn ychydig o'r ysgolion mwy effeithiol, mae amcanion rheoli perfformiad uwch arweinwyr yn cysylltu'n benodol â datblygu'u staff, er enghraifft drwy osod amcanion wedi'u hanelu at feithrin capasiti arweinyddiaeth ar draws yr ysgol. Yn yr ysgolion hyn, mae arweinwyr a llywodraethwyr yn cydnabod pwysigrwydd datblygiad proffesiynol parhaus ar gyfer pob un o'r staff.

#### **Defnyddio'r safonau arweinyddiaeth**

- 32 Yn 2011, diwygiodd Llywodraeth Cymru y safonau proffesiynol ar gyfer ymarferwyr ysgol a chynhyrchu:

- safonau proffesiynol diwygiedig ar gyfer Cynorthwyr Addysgu Lefel Uwch (CALUau) yng Nghymru; mae'r rhain yn amlinellu'r safonau y disgwylir i CALUau eu bodloni trwy gydol eu gyrfa
  - Safonau Athrawon wrth eu Gwaith; mae'r rhain yn amlinellu'r safonau y disgwylir i athrawon eu bodloni ar ddiwedd y cyfnod ymsefydlu, a pharhau i'w bodloni trwy gydol eu gyrfa addysgu
  - Safonau Arweinyddiaeth; mae'r rhain yn amlinellu'r safonau arweinyddiaeth a fynnir gan benaethiaid – ar gyfer ymarferwyr eraill, athrawon a staff cymorth, gall y rhain gael eu defnyddio fel cyfrwng i gefnogi datblygiad arweinyddiaeth parhaus
- 33 Mae'r safonau diwygiedig yn rhoi gwedd gliriach ar y disgwyliadau ar gyfer cynorthwyr addysgu lefel uwch (CALUau) ac athrawon, ond nid ydynt yn nodi'n benodol y camau y mae angen i athrawon a CALUau eu cymryd i ddatblygu'n broffesiynol, gwneud cynnydd da yn eu gyrfa a dod yn arweinwyr posibl y dyfodol. Fodd bynnag, mae Llywodraeth Cymru wedi datblygu adnoddau, fel yr Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol, i gynorthwyo grŵp ehangach o ymarferwyr i ymgysylltu â'r safonau.
- 34 Mae gan bron pob un o'r uwch arweinwyr yn yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw wybodaeth ddigonol am y safonau arweinyddiaeth. Fodd bynnag, mae llai na hanner yn eu defnyddio'n rheolaidd i arfarnu'u medrau arweinyddiaeth neu fel ffocws ar gyfer datblygiad staff. Mae gan arweinwyr ysgol sy'n ymwneud â'r rhaglen Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth fwy o ymwybyddiaeth o'r safonau arweinyddiaeth nag eraill.
- 35 Dim ond ychydig o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw sy'n defnyddio'r safonau arweinyddiaeth fel y sail ar gyfer datblygu arweinyddiaeth a rheoli perfformiad. Maent yn darparu strwythur defnyddiol i osod amcanion gwella priodol ar gyfer staff, sy'n gallu helpu eu datblygu fel arweinwyr. Mae gwybodaeth ddigonol am y safonau gan bron pob aelod o staff yn yr ysgolion hyn, ac maent yn cyfeirio atynt yn ystod trafodaethau proffesiynol gyda'u harweinwyr tîm.
- 36 Mae'r penaethiaid nad ydynt yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth yn tueddu arfarnu'u medrau arweinyddiaeth yn fwy anffurfiol, gan ddibynnu'n aml ar ddata deilliannau disgyblion fel mesur ar gyfer llwyddiant yr ysgol. Mae arweinwyr effeithiol yn defnyddio data yn dda. Fodd bynnag, gan nad yw asesiadau athrawon yn cael eu cymedroli'n genedlaethol yn y Cyfnod Sylfaen a chyfnodau allweddol 2 a 3, gall y data hwn fod yn annibynadwy yn aml, ac nid yw'n ddefnyddiol fel mesur sicr o ansawdd arweinyddiaeth yr ysgol.
- 37 Mae Ysgol Gynradd Ynys y Barri yn gwneud defnydd effeithiol o'r safonau arweinyddiaeth fel rhan annatod o'i strwythur rheoli perfformiad.

## **Astudiaeth achos 6: Ysgol Gynradd Ynys y Barri**

### **Cyd-destun**

Mae Ysgol Gynradd Ynys y Barri yn gwasanaethu cymuned Ynys y Barri ym Mro Morgannwg. Mae rhyw 23% o ddisgyblion yn gymwys i gael prydau ysgol am ddim.

## **Strategaeth**

Defnyddio'r safonau arweinyddiaeth cenedlaethol wrth reoli perfformiad yr holl staff addysgu a'r staff cymorth dysgu.

## **Camau gweithredu**

Yn ystod diwrnod hyfforddi ar hunanarfarnu a fynychwyd gan bob un o'r staff, llywodraethwyr a disgyblion presennol a chyn ddisgyblion, cyflwynodd yr ysgol y defnydd o'r safonau arweinyddiaeth fel ysgogwr ar gyfer rheoli perfformiad. Esboniwyd y cysyniad o 'bawb fel arweinydd' gan yr arweinwyr, a'r defnydd o'r safonau arweinyddiaeth gan staff i arfarnu'u perfformiad eu hunain.

O ganlyniad, cytunodd y staff ar fodel ysgol gyfan lle'r oedd pob unigolyn yn cymryd y cyfrifoldeb am arwain o leiaf un agwedd ar fywyd yr ysgol, er enghraifft, dysgu y tu allan i oriau, ymgysylltu â'r gymuned, darpariaeth anogaeth, prydlondeb a datblygu'r amgylchedd awyr agored. Mae staff cymorth yn rhan annatod o dimau arweinyddiaeth y cwricwlwm ac maent yn gweithio ochr yn ochr ag arweinwyr pwnc i wella safonau. Mae gan bob tîm lywodraethwr cyswllt sy'n cefnogi ac yn herio'r aelodau tîm drwy ymweliadau a theithiau dysgu llywodraethwyr.

Mae aelodau'r uwch dîm arweinyddiaeth ac athrawon dosbarth profiadol yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth fel sail ar gyfer hunanarfarnu, rheoli perfformiad a datblygiad proffesiynol parhaus. Maent yn asesu'u hunain yn erbyn y safonau cyn y cyfarfodydd rheoli perfformiad cychwynnol yn ystod tymor yr hydref. Mae hyn yn galluogi arweinwyr i gytuno ar gryfderau a meysydd i'w datblygu drwy flaenoriaethau ysgol gyfan, tîm ac unigol. Mae'r rhain yn ffurfio sail amcanion rheoli perfformiad. Mae gan bob athro bedwar amcan, sy'n cysylltu â'u datblygiad proffesiynol, perfformiad disgyblion, blaenoriaeth ysgol gyfan ac amcan sy'n cysylltu â chymunedau dysgu proffesiynol yr ysgol. Mae staff yn arfarnu'u cynnydd yn erbyn eu hamcanion cytûn yn nhymor yr haf.

Mae'r ysgol yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth mewn ffordd fwy anffurfiol gydag athrawon dosbarth llai profiadol a chynorthwywyr cymorth dysgu. Mae'r safonau yn ffurfio sail trafodaethau yn ystod cyfarfodydd rheoli perfformiad er mwyn:

- codi ymwybyddiaeth staff o'r safonau
- rhannu'r disgwyliadau ar gyfer arweinyddiaeth a nodi arweinwyr y dyfodol
- meithrin capasiti i staff gael mwy o berchenogaeth ar eu datblygiad proffesiynol parhaus
- cydweddu cyfleoedd datblygu ag anghenion staff unigol yn fwy effeithiol
- gwella dealltwriaeth staff o'r safonau ac atebolrwydd
- darparu cyfleoedd i uwch arweinwyr hyfforddi staff eraill
- rhoi safbwynt strategol i'r pennaeth ar gryfderau arweinyddiaeth, heriau a chynlluniau olyniaeth yr ysgol

Mae defnyddio'r safonau arweinyddiaeth ar gyfer gwella'r ysgol yn rhan annatod o gyfarfodydd staff ac maent yn cynnwys ffocws clir ar fodloni blaenoriaethau cytûn yr ysgol.

## **Effaith**

Mae diwylliant sefydledig o arweinyddiaeth yn yr ysgol sy'n mynd y tu hwnt i'w uwch dîm arwain. Mae hyn yn sicrhau bod pawb yn deall y cyfleoedd a'r atebolrwydd sy'n ofynnol i sicrhau gwelliant ysgol gyfan. Mae'r canlyniadau cadarnhaol ar gyfer staff a dysgwyr wedi'u hamlinellu isod:

## **Dysgwyr**

Mae dysgwyr yn cael cymorth cyson o ansawdd uchel gan athrawon a chynorthwyr cymorth dysgu. Mae staff yn hyfforddi ac yn cefnogi dysgwyr i ddatblygu fel arweinwyr eu hunain drwy raglen fel 'Arweinwyr Digidol', e-Gadlanciau' a rolau prif fachgen/prif ferch. Mae dysgwyr yn frwdfrydig ac yn awyddus i weithio'n annibynnol, gan ddefnyddio eu crebwyll eu hunain yn hyderus ac ymgymryd â rolau a chyfrifoldebau arwain fel 'cyfeillion dysgu' a 'chyfeillion darllen' ar gyfer dysgwyr ifanc. Maent yn deall beth a ddisgwylir ganddynt fel arweinwyr llais y disgybl fel aelodau o gyngor yr ysgol, y pwyllgor eco neu fel cyfryngwyr cyfoedion.

## **Staff**

Mae hyder staff wedi cynyddu o ran eu galluedd eu hunain a galluedd eraill, mwy o berchenogaeth ac ymglymiad pob aelod o staff yng nghyfeiriad eu dysgu proffesiynol eu hunain. Mae llawer ohonynt wedi bod yn llwyddiannus yn cael dyrchafiad fel uwch arweinwyr naill ai o fewn yr ysgol neu mewn ysgolion eraill. Mae staff cymorth dysgu wedi dod yn fwy effeithiol o ran cyfrannu at wella'r ysgol gyfan. Caiff gweledigaeth yr ysgol ei chymhwyso'n gyson, ac mae cynllun olyniaeth clir gan arweinwyr a llywodraethwyr.

## **Rhannu arfer orau**

Mae'r ysgol wedi rhannu ei harfer dda drwy grŵp gwella ysgolion y consortiwm rhanbarthol fel rhan o brosiect cydweithredol sy'n canolbwyntio ar ddatblygu diwylliannau hyfforddi mewn ysgolion eraill. Mae staff sy'n cyflwyno cyrsiau datblygiad proffesiynol i athrawon a staff cymorth dysgu o fewn y clwstwr, ac ar draws y rhanbarth, yn cymryd rhan mewn rhaglen ranbarthol 'Ymgyrfaedd at Uwch Arweinyddiaeth' / 'Aspiring Senior Leadership'

- 38 Yn 2013, datblygodd Llywodraeth Cymru yr Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol (AAU) i gynorthwyo arweinwyr ysgol â hunanarfarnu eu medrau arweinyddiaeth. Mae'r adolygiad arweinyddiaeth unigol yn offeryn defnyddiol sydd wedi'i gysylltu'n glir a chydlynus â'r Safonau Arweinyddiaeth. Mae'n annog arfer fyfyrion, ac yn galluogi athrawon ac arweinwyr ar bob lefel o ddilyniant gyrfa i arfarnu eu gwybodaeth, eu dealltwriaeth a'u medrau yn erbyn y safonau a nodi meysydd i'w datblygu ymhellach. Mae dogfennau rhyngweithiol yr adolygiad yn hawdd eu deall ac yn darparu system briodol ar gyfer cynnal dogfen 'fyw', a gall ymarferwyr a'u rheolwyr llinell fonitro cynnydd tuag at dargedau a gytunwyd a chynllunio dysgu yn y dyfodol.
- 39 Mae ystod addas o ddeunyddiau ar gael i gefnogi dogfennaeth yr adolygiad arweinyddiaeth unigol, sy'n rhoi arweiniad defnyddiol i ymarferwyr wrth gwblhau a chynnal yr adolygiad.



- 40 Mae llai na hanner yr ymarferwyr yn yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth, ac mae ychydig iawn yn defnyddio'r adolygiad arweinyddiaeth unigol i arfarnu eu medrau arweinyddiaeth. Pan gaiff ei ddefnyddio'n effeithiol, mae'r adolygiad arweinyddiaeth unigol yn offeryn defnyddiol i helpu ymarferwyr i ystyried y safonau gofynnol a phriodweddau craidd cysylltiedig ar gyfer meysydd allweddol o'r safonau arweinyddiaeth. Drwy adolygu eu harfer yn erbyn y datganiadau, gallant ddynodi lle maent yn teimlo eu bod eisoes yn gallu dangos tystiolaeth, dynodi cryfder y dystiolaeth honno a darparu enghreifftiau o natur y dystiolaeth sydd ar gael. Gall gweithgarwch yr adolygiad arweinyddiaeth unigol helpu unigolion yn eu gweithgarwch hunanarfarnu wrth baratoi ar gyfer adolygiadau rheoli perfformiad, a hefyd helpu ymarferwyr y mae'n ofynnol iddynt ddarparu tystiolaeth benodol at ddibenion asesu, fel y Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP). O'r ysgolion sy'n defnyddio'r safonau arweinyddiaeth yn dda, mae llawer ohonynt yn gwneud defnydd da o strategaethau mentora a hyfforddi.
- 41 Mae gan y rhan fwyaf o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw drefniadau mentora ar gyfer staff, yn enwedig athrawon sydd newydd gymhwyso. Yn yr arfer orau, mae aelodau staff amhrofiadol yn gweithio'n agos â'u mentor i ddatblygu'u medrau addysgu ac arweinyddiaeth. Caiff amcanion tymor byr eu defnyddio'n dda i fesur cynnydd a thargedu hyfforddiant a chymorth penodol. Cefnogir hyn gan ddeialog rheolaidd, trwyadl sy'n cynnwys ffocws. Mewn ychydig o ysgolion, defnyddir mentora yn dda i gynorthwyo arweinwyr canol ac uwch arweinwyr newydd.
- 42 Fe wnaeth llawer o'r athrawon a gyfwelwyd elwa ar anogaeth fel rhan o'u hyfforddiant arweinyddiaeth. Lle caiff ei ddefnyddio'n effeithiol, mae anogaeth yn fecanwaith anfygythiol a chefnogol i annog staff i ofyn cwestiynau ynglŷn â'u harfer a dysgu oddi wrth ei gilydd, mewn maes penodol yn aml. Mae enghreifftiau'n cynnwys dysgu dulliau a strategaethau addysgu newydd, lle gall aelodau staff arsylwi ar arfer dda cyn rhoi'r arfer ar waith yn eu hystafelloedd dosbarth eu hunain. Mae addysgu tîm yn ddull llwyddiannus o hyfforddi staff hefyd.
- 43 Mae Ysgol Dyffryn Ogwen yng Ngwynedd yn gwneud defnydd effeithiol o 'driawdau' dysgu fel cyfrwng ar gyfer hyfforddi staff.

## **Astudiaeth achos 7: Ysgol Dyffryn Ogwen**

### **Cyd-destun**

Mae Ysgol Dyffryn Ogwen yn gwasanaethu tref Bethesda yng Ngwynedd, a'r gymuned wledig o'i hamgylch. Daw 83% o ddisgyblion o gartrefi Cymraeg eu hiaith. Mae rhyw 15% o ddisgyblion yn gymwys i gael prydau ysgol am ddim, ac mae anghenion dysgu ychwanegol gan ryw 25%. Mae'r ysgol yn addysgu'r rhan fwyaf o bynciau trwy gyfrwng y Gymraeg yn bennaf.

Mae datganiad o anghenion addysgu arbennig gan 3% o ddisgyblion, ac mae hyn fwy neu lai yn unol â'r cyfartaledd cenedlaethol. Hefyd, mae rhyw 22% o ddisgyblion ar fesurau 'gweithredu gan yr ysgol' a 'gweithredu gan yr ysgol a mwy', sydd gerllaw'r cyfartaledd cenedlaethol.

Nododd arolygiad Estyn mai ansawdd a chysondeb yr addysgu oedd un o gryfderau'r ysgol. Mae diwylliant o arsylwadau gwersi wedi bod yn rhan o system hunanarfarnu'r ysgol ers blynyddoedd lawer. Mae pob athro yn rhan o'r broses hon. Mae athrawon eraill yn eu harsylwi, ac maent hwythau'n arsylwi athrawon eraill. Roedd datblygu system o 'driawdau' dysgu a oedd yn cynnwys pob athro yn gam ymlaen naturiol felly wrth geisio gwella'r dysgu, ac wrth ymateb i un o brif flaenoriaethau'r cynllun gwella ysgol, sef *'lledaenu'r arferion rhagorol mewn addysgu ar draws yr ysgol'*.

### **Strategaeth**

Gweithredu'r defnydd o 'driawdau' dysgu er mwyn gwella medrau arweinyddiaeth. Mae hyn yn golygu bod dau allan o'r tri aelod staff yn arsylwi ar sesiwn, gyda thrydydd yn addysgu. Maent yn canolbwyntio ar agwedd benodol ar addysgu neu ddysgu, neu ar grwpiau penodol o ddisgyblion. Byddant yn cylchdroi wedyn, gydag ail aelod o'r grŵp yn addysgu a'r ddau arall yn arsylwi, ac ati. Ar ddiwedd y sesiynau, maent yn myfyrion ac yn trafod eu harsylwadau er mwyn dysgu o'r profiad ac arfarnu ei effaith arnynt fel athrawon ac arweinwyr posibl.

### **Camau gweithredu**

Penderfynodd arweinwyr i greu 'triawdau' dysgu fel ffordd o rannu arfer dda yn yr addysgu a'r dysgu ar draws yr ysgol. Fe wnaeth arweinwyr sicrhau bod pob 'triawd' yn cynnwys cymysgedd o ran profiad addysgu a chyfrifoldeb, a gosodwyd un athro ag arbenigedd mewn llythrennedd ym mhob 'triawd'.

Cynhaliwyd cyfarfodydd cychwynnol i drafod beth fyddai ffocws yr arsylwad yn y tair gwrs. Penderfynwyd mabwysiadu cynllun a oedd yn canolbwyntio ar dri neu bedwar o ddisgyblion penodol yn ystod y wers, er enghraifft bechgyn sy'n tangyflawni, bechgyn â medrau llythrennedd gwan, disgyblion mwy abl a thalentog, neu'r rhai sy'n gymwys i gael prydau ysgol am ddim. Roedd dau o'r athrawon, yn eu tro, yn arsylwi'r trydydd athro, ac yna'n cyfarfod yn fyr i drafod y wers. Ailadroddwyd hyn dair gwaith i roi cyfle i bob athro i arsylwi a chael ei arsylwi. Dewisodd bob 'triawd' arweinydd o blith yr athrawon lleiaf profiadol.

Ar ddiwedd y cylch, llenwyd holiadur syml gan y "triawdau" er mwyn nodi cryfderau'r broses a meysydd y gallent eu gwella ar gyfer y dyfodol. Wedyn, cynhyrchwyd adroddiad ysgol gyfan gan arweinwyr, a thrafodwyd hwn gan staff mewn cyfarfod staff.

### **Effaith**

Roedd yr adroddiad a gynhyrchwyd yn dilyn y prosiect 'triawdau' yn unfrydol o gadarnhaol ac roedd pob un o'r staff yn gweld y broses yn un ddatblygol a chadarnhaol. Cafodd y staff gipolwg gwell i'r modd y mae disgyblion yn dysgu, a sut mae strategaethau a thechnegau addysgu gwahanol yn llwyddiannus mewn amgylchiadau gwahanol. Dynododd lawer o athrawon fod y broses yn un ysgogol ac y byddent yn treialu technegau addysgu newydd ar ôl yr arsylwi. Roedd y broses yn gosod pawb ar yr un lefel, ac roedd aelodau o'r uwch dîm rheoli a phenaethiaid adran yn rhan o 'driawdau' gydag athrawon amhrofiadol a'r rheini yn eu blwyddyn addysgu gyntaf. Roedd hyn yn pwysleisio egwyddor cydraddoldeb. Fe wnaeth y broses wella'r addysgu ar draws yr ysgol, ac felly bu gwelliant yn lefelau cyrhaeddiad

disgyblion, yn enwedig carfanau arbennig o ddisgyblion. Hefyd, darparodd gyfleoedd arweinyddiaeth i athrawon na fyddent fel arfer wedi cael y cyfle hwnnw, gan ddatblygu'u medrau arweinyddiaeth felly.

#### **4 Cyfleoedd datblygiad proffesiynol ac arweinyddiaeth i staff ar bob lefel**

- 44 Ar hyn o bryd, mae mwy a mwy o enghreifftiau o ysgolion yn rhannu rolau arweinyddiaeth ymhlith staff ar bob lefel. Mae hon yn nodwedd gadarnhaol gan nad yw arweinyddiaeth effeithiol yn gymaint ynglŷn â'r pennaeth yn arwain yr ysgol ar ei ben ei hun. Mae'n ymwneud mwy â chynnig cyfleoedd i bawb sy'n rhan o gyflwyno a hwyluso addysgu a hyfforddiant arfer arweinyddiaeth. Mae dosbarthu'r rolau arwain hyn yn helpu i wella medrau arweinyddiaeth mewn mwy o ymarferwyr.
- 45 Dros y blynyddoedd diwethaf, bu angen i arweinwyr ddatblygu medrau newydd wrth iddynt ymdrechu i ymateb i'r heriau cynyddol y maent wedi'u hwynebu. Mae angen medrau penodol arnynt mewn hunanarfarnu a chynllunio ar gyfer gwella, a'r gallu i ffurfio gweledigaeth gynhwysol ar gyfer y dyfodol a'r egni a'r argyhoeddiad i wireddu'r weledigaeth honno.
- 46 Mae uwch arweinwyr yn Ysgol Uwchradd Elfed wedi bod yn llwyddiannus wrth ddatblygu arweinyddiaeth ar gyfer llythrennedd a rhifedd.

#### **Astudiaeth achos 8: Ysgol Uwchradd Elfed**

##### **Cyd-destun**

Mae Ysgol Uwchradd Elfed yn ysgol gyfun gymysg cyfrwng Saesneg i ddysgwyr 11 i 16 oed sy'n gwasanaethu tref Bwcle yn Sir y Fflint, ac mae 526 o ddisgyblion ar y gofrestr. Mae rhyw 16% o ddisgyblion yn gymwys i gael prydau ysgol am ddim, sydd ychydig islaw'r cyfartaledd, sef 17.5% ar gyfer ysgolion uwchradd yng Nghymru. Mae nifer y disgyblion sy'n siarad Cymraeg gartref yn fach iawn. Daw rhyw 97% o ddisgyblion o gefndir gwyn Prydeinig. Mae tua 37% o ddisgyblion ar gofrestr anghenion addysgol arbennig yr ysgol, ac mae hyn uwchlaw cyfartaledd Cymru, sef 25.2%, ac mae datganiad o anghenion addysgol arbennig gan 3% o ddisgyblion. Mae'r ffigur hwn ychydig yn uwch na'r cyfartaledd cenedlaethol, sef 2.6%. Mae dwy ddarpariaeth ag adnoddau ar gyfer anghenion dysgu ychwanegol gan yr ysgol, ac mae ychydig iawn o ddisgyblion wedi'u cofrestru'n ddeuol gyda'r ysgol arbennig leol.

##### **Strategaeth**

Datblygu arweinyddiaeth ar gyfer llythrennedd a rhifedd a'r effaith ar wella darpariaeth a deilliannau.

##### **Camau gweithredu**

Mae arweinyddiaeth ar bob lefel wedi cael cryn effaith ar safonau a lles, yn enwedig

yn ystod cyfnod o her sylweddol i'r ysgol. Mae hyn yn cynnwys niferoedd ar y gofrestr yn gostwng, ad-drefnu'r ddarpariaeth ôl-16 yn lleol a gostyngiadau o ran staffio a'r gyllideb. Mae'r arweinyddiaeth a ddarperir gan y pennaeth a'r dirprwy bennaeth yn gynnil ond yn bwerus ar yr un pryd, gan arwain at lefel uchel iawn o ymrwymiad gan bob un o'r staff. Mae hyn wedi ei galluogi hi ac arweinwyr eraill i ddal staff i gyfrif trwy gyfnod o gryn anhawster. Bu proses effeithiol iawn o gydweddu unigolion â swyddi arweinyddiaeth amrywiol sy'n eu galluogi i ffynnu wrth wella safonau ar yr un pryd - gweld y potensial mewn pobl. Mae pob un o'r staff a disgyblion yn cyfrannu ac yn ymgynghraedd at y weledigaeth o ddod yn gymuned ddysgu ragorol.

Mae'r ddarpariaeth a'r arweinyddiaeth ar gyfer medrau llythrennedd a rhifedd yn gadarn iawn. Mae cynnydd o ran gweithredu'r Fframwaith Llythrennedd a Rhifedd (FfLIRh) wedi adeiladu ar yr arfer ragorol sydd eisoes yn bodoli yn yr ysgol. Mae'r ysgol eisoes yn treialu adrodd yn erbyn y FfLIRh gan ddefnyddio sylwadau ar lythrennedd a rhifedd yn yr holl adroddiadau pwnc yng nghyfnod allweddol 3. Mae cynllun datblygu'r ysgol yn nodi medrau fel blaenoriaeth, ac mae cysondeb ar draws yr ysgol o ran eu datblygu. Mae gosod targedau, defnyddio data ac olrhain yn gryfderau sylweddol ar draws yr ysgol. Caiff y rhain eu defnyddio'n dda i gefnogi datblygu llythrennedd a rhifedd. Mae ymyriadau targedig yn amserol, wedi'u rheoli'n dda ac wedi cael adnoddau da, ac fe'u cyflwynir gan staff sydd wedi'u hyfforddi'n dda. Mae'r cyfarwyddwyr dysgu ar gyfer llythrennedd a rhifedd yn goruchwylio'r ymyriadau hyn ac yn rheoli staff yn dda i gefnogi'r gwelliannau. Mae parodrwydd ymhlith staff i ddatblygu llythrennedd a rhifedd yn eu meysydd pwnc. Mae cynnydd o ran datblygu ysgrifennu estynedig ar draws y cwricwlwm yn arbennig o gadarn, ac mae staff yn fwy hyderus yn cymhwyso rhifedd yn eu gwersi. Mae llythrennedd a rhifedd wedi'u nodi mewn cylchoedd gwaith diweddar gan Estyn fel astudiaethau achos o arfer dda. Ar gyfer rhifedd, ceir yr arfer dda yn y ffordd y mae ymyriadau'n cael eu trefnu i sicrhau bod disgyblion yn datblygu medrau rhifedd da drwy gyfnod allweddol 3. Ar gyfer llythrennedd, ceir yr arfer dda yn y gwaith o ddatblygu medrau ysgrifennu ac ysgrifennu estynedig yn gyson gan ddefnyddio'r ysgolion dilyniant medrau.

## **Effaith**

Mae perfformiad yr ysgol yng nghyfnod allweddol 4 wedi bod ymhell uwchlaw disgwyliadau ar gyfer llawer o ddangosyddion allweddol am y ddwy flynedd diwethaf. Mae arweinyddiaeth fedrus ar bob lefel wedi arwain at berfformiad eithriadol yng nghyfnod allweddol 4 ar gyfer cymwysterau sy'n cynnwys Saesneg a mathemateg; mae'r gwaith cydlynu a chynnydd wrth ddatblygu medrau llythrennedd a rhifedd disgyblion yn rhagorol, ac mae disgyblion yn gwneud cynnydd da iawn o gyfnodau allweddol blaenorol yn y rhan fwyaf o ddangosyddion. Mae disgyblion mwy abl, disgyblion ag anghenion dysgu ychwanegol a disgyblion sy'n gymwys i gael prydau ysgol am ddim yn cyflawni'n dda iawn.

Mae'r pennaeth yn darparu cyfeiriad strategol llwyddiannus iawn a gweledigaeth bwerus i ddatblygu'r ysgol fel cymuned ddysgu ragorol. Mae diwylliant cadarn iawn o atebolrwydd ar bob lefel, a diwylliant cadarn o fyfyrion a chydweithredu wrth rannu arfer orau mewn addysgu, asesu a medrau drwy gyfleoedd datblygiad proffesiynol effeithiol.

### **Rhannu arfer dda**

Mae'r ysgol yn rhannu arfer orau drwy gymorth helaeth o ysgol i ysgol. Mae'r ysgol wedi rhannu ei harfer dda mewn llythrennedd a rhifedd yn ogystal ag mewn Saesneg a mathemateg gyda nifer o ysgolion, gan gynnwys ysgolion yn ei theulu yn ogystal ag ysgolion o awdurdodau lleol cyfagos a'r consortiwm. Mae'r ysgol hefyd wedi rhannu ei dulliau o wella mathemateg a Saesneg gyda nifer o awdurdodau lleol.

- 47 Mae'r uwch arweinwyr gorau yn darparu hyfforddiant priodol i staff i gefnogi datblygu eu gyrfa. Mae llawer yn darparu dewis o ddatblygiad proffesiynol yn yr ysgol sy'n cynnwys gweithgareddau i ddatblygu medrau arweinyddiaeth yn benodol. Mewn llawer o ysgolion, mae profiadau cysgodi wedi'u cynllunio'n dda yn cael eu defnyddio i baratoi staff ar bob lefel ar gyfer rolau arweinyddiaeth penodol. Er enghraifft, mewn un ysgol gynradd, gweithiodd athro dosbarth ochr yn ochr â'r cydlynnydd anghenion dysgu ychwanegol am flwyddyn cyn ymgymryd â'r rôl honno ei hun. Yn ystod y flwyddyn honno, roedd yn gallu arsylwi ar waith cydweithiwr profiadol, ei chefnogi a dysgu gofynion y rôl yn fanwl. Mewn enghraifft arall o gysgodi, bu athro ysgol uwchradd yn gweithio gyda'r pennaeth adran i baratoi ar gyfer ymgymryd â'r rôl arweiniol yn ystod cyfnod mamolaeth y person hwnnw. O ganlyniad i'w medrau gwell, fe wnaeth y pennaeth adran dros dro sicrhau rôl pennaeth adran barhaol mewn ysgol arall. Yn y ddwy enghraifft hon, fe wnaeth rhaglen o gymorth wedi'i chynllunio'n dda sicrhau bod staff yn glir ynghylch y medrau angenrheidiol ar gyfer y rôl arweinyddiaeth a beth oedd angen iddynt ei wneud i sicrhau eu bod yn cyflawni'r rolau hynny yn llwyddiannus.
- 48 Mae llawer o ysgolion yn cynnwys hyfforddiant allanol hefyd fel rhan o becyn o weithgareddau dysgu proffesiynol. Mae hyn yn gweithio'n dda pan fydd pecyn hyfforddiant yn cael ei gynllunio'n ofalus i fodloni amcanion datblygol unigol a'r blaenoriaethau ar gyfer gwella'r ysgol. Mae'n lleiaf effeithiol pan na fydd arweinwyr wedi ystyried dulliau gwahanol yn ddigon da i fynd i'r afael ag anghenion dysgu proffesiynol staff, a'i effaith neu ddeilliannau bwriadedig.
- 49 Mae'r ysgolion hyn yn darparu llawer o enghreifftiau o sut mae staff yn datblygu o ganlyniad i hyfforddiant wedi'i dargedu a gwybodaeth fanwl am faterion ysgol. Mewn ysgolion â diwylliant cadarn o ddatblygu arweinyddiaeth, mae arweinwyr ar bob lefel yn glir ynglŷn â'u rolau, ac mae ffocws cadarn ar ddatblygiad proffesiynol a chyfleoedd arweinyddiaeth ar gyfer staff ar bob lefel.

### **Uwch arweinwyr**

- 50 Mae gan uwch arweinwyr yn y rhan fwyaf o ysgolion yr ymwelwyd â nhw ddealltwriaeth glir o'u rolau strategol yn sicrhau safonau uchel o ran lles, addysgu a dysgu, sicrhau gweinyddu'r ysgol yn effeithiol o ddydd i ddydd a datblygu potensial staff a disgyblion.
- 51 Mae'r arweinwyr ysgol gorau yn cynnwys eu huwch dîm arweinyddiaeth mewn ystod o weithgareddau i baratoi ar gyfer prifathrawiaeth. Maent yn rhannu ystod eang o wybodaeth am yr ysgol yn effeithiol gyda nhw. Maent yn cyfathrebu'n glir ac yn annog yr arweinwyr hyn i chwarae rôl strategol weithgar yn arwain yr ysgol. Maent

hefyd yn darparu cyfleoedd priodol iddynt ddirprwyo ar eu rhan yn rheolaidd. Mae hyn yn sicrhau bod ganddynt ddealltwriaeth gynhwysfawr o waith yr ysgol o ddydd i ddydd, ac yn eu paratoi'n dda ar gyfer prifathrawiaeth yn y dyfodol.

- 52 Mae dealltwriaeth glir o bolisiau a gweithdrefnau eu hysgol gan yr uwch arweinwyr gorau, ac maent yn defnyddio'u profiad a'u harbenigedd i reoli staff wrth eu gweithredu.
- 53 Mae llawer o uwch arweinwyr yn yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw wedi dilyn y rhaglen Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth neu wedi cymryd rhan mewn hyfforddiant uwch arweinwyr. Yn yr achosion hyn, mae tua hanner yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth fel strwythur ar gyfer eu gwaith. Mae llawer wedi manteisio ar ystod eang o gyfleoedd dysgu proffesiynol, fel ymgymryd â secondiadau ac eistedd ar baneli awdurdod lleol a phaneli cenedlaethol i ddatblygu ystod o fentrau i wella llythrennedd a rhifedd.
- 54 Mae Estyn wedi annog pob ysgol i gymryd rhan yn y rhaglen arolygwyr cymheiriaid, ac ar hyn o bryd mae gan fwyafrif o ysgolion uwchradd a lleiafrif o ysgolion cynradd arolygydd cymheiriaid hyfforddedig ar y tîm arweinyddiaeth. Mae'r rhaglen hyfforddi asesedig a chymryd rhan mewn arolygiadau ysgol yn helpu arweinwyr i ddatblygu mwy o ddealltwriaeth o strategaethau gwella ysgol llwyddiannus.
- 55 Mae ychydig o uwch arweinwyr yn yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw yn arolygwyr cymheiriaid hyfforddedig Estyn, ac maent wedi gwerthfawrogi'r hyfforddiant a'r profiad arolygu yn fawr. Yn benodol, mae wedi bod yn fuddiol o ran eu helpu i ddatblygu:
- dealltwriaeth well o ddata perfformiad ysgolion
  - medrau dadansoddi ac arfarnu
  - y gallu i adnabod rhagoriaeth mewn dysgu ac addysgu
  - dealltwriaeth o'r cyswllt rhwng arweinyddiaeth a safonau

### **Arweinwyr canol**

- 56 Mae'r BDAC wedi nodi datblygu arweinyddiaeth ganol fel maes y mae angen rhoi 'sylw ar fyrder' iddo, ac mae wedi datblygu manyleb yn pennu prif nodweddion arweinyddiaeth ganol effeithiol. Bwriad hwn yw darparu arweiniad i ysgolion a chonsortia ar weithgareddau y gall ymarferwyr ei ddefnyddio i adeiladu medrau a phrofiadau arweinwyr canol.
- 57 Mae ansawdd arweinyddiaeth ganol mewn mwyafrif o ysgolion ledled Cymru yn anghyson. Fodd bynnag, nid yw hyn yn wir yn y rhan fwyaf o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw ar gyfer yr adroddiad thematig hwn. Mae arweinwyr canol yn y rhan fwyaf o'r ysgolion hyn yn cyflawni eu rôl yn effeithiol.
- 58 Mae dealltwriaeth glir o'u rolau a'u cyfrifoldebau gan y rhan fwyaf o'r arweinwyr canol yn yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw. Lle mae'r arweinwyr canol gryfaf, ceir perthnasoedd cadarn a phwrpasol rhwng arweinwyr canol ac uwch arweinwyr, yn seiliedig ar ymrwymiad ar y cyd i ethos o ddisgwyliadau uchel.
- 59 Mae arweinwyr canol yn y rhan fwyaf o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw yn cael cymorth priodol gan uwch arweinwyr i ymgymryd â'u gwaith. Mae ychydig o

arweinwyr canol wedi elwa ar hyfforddiant ysgol i ysgol, ac mae rhai eraill wedi mynychu cyrsiau sy'n cael eu darparu gan yr awdurdod lleol, consortiwm rhanbarthol a sefydliadau addysg uwch. Fodd bynnag, mae gormod o amrywio o ran argaeledd ac ansawdd hyfforddiant i arweinwyr canol ledled Cymru.

- 60 Mae llawer yn cael eu hannog i weithio o fewn rhwydweithiau ar draws ysgolion. Mae hyn yn eu galluogi i arsylwi a rhannu arfer effeithiol a gweithio gyda'i gilydd ar brosiectau a chynlluniau fel cynlluniau gwaith. Mae arweinyddiaeth rhwydwaith yn cylchdroi yn aml er mwyn galluogi pob cyfranogwr i ddatblygu ei fedrau arwain, arsylwi ac addysgu. Mae hyn yn gwella hyder y cyfranogwyr ac yn cyfoethogi eu profiad fel arweinwyr. Mae hyn yn arbennig o fuddiol mewn ysgolion llai.
- 61 Mae'r rhan fwyaf o arweinwyr canol wedi cael profiadau cysgodi defnyddiol cyn dechrau ar eu cyfrifoldebau cyfredol. Mae enghreifftiau yn cynnwys gweithio ochr yn ochr ag uwch arweinwyr profiadol wrth ymgymryd â thasgau dadansoddi data a hunanarfarnu ar gyfer eu hadran, ac arsylwadau o wersi ar y cyd er mwyn sicrhau cysondeb barnau. Mae enghraifft addas mewn ysgol uwchradd yn cynnwys hyfforddi drwy arsylwi gwersi mewn 'trawdau'.
- 62 Yn y rhan fwyaf o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw, mae uwch arweinwyr yn darparu rhaglenni mentora ar gyfer arweinwyr canol newydd. Mae hyn yn arbennig o ddefnyddiol i sicrhau eu bod yn cyflawni'u rôl yn effeithiol, a bod ganddynt gydweithiwr i allu troi ato am gymorth a chynghor pan fydd angen. Mae llawer yn cytuno a gosod amcanion heriol ac yn cyfarfod yn fynych gyda'u mentor i fonitro eu cynnydd. Maent yn strwythuro'r cyfarfodydd hyn i alluogi trafodaeth ynglŷn â gwaith yr arweinwyr canol ac i uwch arweinwyr neu fentoriaid ddarparu rhaglen o gymorth iddynt.
- 63 Mae arweinwyr canol yn yr adrannau mwyaf llwyddiannus yn datblygu dull cydweithredol o greu a defnyddio adnoddau, ac maent yn sicrhau bod adnoddau'n cael eu defnyddio'n gyson ar draws dosbarthiadau. Maent yn canolbwyntio ar addysgu a dysgu mewn cyfarfodydd tîm ac yn ymgymryd â gweithgareddau monitro systematig.
- 64 Mewn ychydig o ysgolion lle nad yw arweinwyr canol mor effeithiol, nid ydynt yn cymryd digon o gyfrifoldeb i sicrhau safonau uchel ar draws eu hadran. Mae hyn yn arwain at ormod o amrywio yn ansawdd yr addysgu i ddisgyblion mewn gwahanol ddosbarthiadau.
- 65 Mae Ysgol Gyfun Gŵyr wedi bod yn llwyddiannus o ran datblygu arweinyddiaeth ganol gadarn a hyderus

### **Astudiaeth achos 9: Ysgol Gyfun Gŵyr**

#### **Cyd-destun**

Mae Ysgol Gyfun Gŵyr yn ysgol uwchradd cyfrwng Cymraeg i ddisgyblion rhwng 11 ac 19 oed. Mae'r ysgol wedi'i lleoli yn Nhre-gŵyr ac mae'n gwasanaethu gorllewin Abertawe. Mae 818 o ddisgyblion ar y gofrestr, gan gynnwys 159 o ddisgyblion yn y chweched dosbarth. Mae 7.3% o ddisgyblion yn gymwys i gael prydau ysgol am ddim, sydd lawer yn is na'r cyfartaledd cenedlaethol, sef 17.5%.

## **Strategaeth**

Datblygu arweinyddiaeth ganol

### **Camau gweithredu**

Mae'r pennaeth, gyda chefnogaeth yr uwch dîm arweinyddiaeth, wedi sefydlu systemau cryf a chadarn i gynnal perfformiad uchel ar draws cyfnod amser sylweddol. Mae'r cysondeb yn ansawdd yr arweinyddiaeth ar bob lefel yn ffactor arwyddocaol o ran sefydlu enw da uchel i'r ysgol, ac mae hyn wedi denu niferoedd cynyddol o ddisgyblion.

Mae'r ysgol wedi sefydlu gweithdrefnau effeithiol ar gyfer rheoli perfformiad staff. O ganlyniad i'r cyfarfodydd rheolaidd i adolygu perfformiad, mae pob aelod o staff yn cytuno ar eu targedau ac yn eu hadolygu yn unol â blaenoriaethau'r ysgol gyfan ac adrannau. Mae targedau'n canolbwyntio'n benodol ar addysgu a dysgu, a chyflawniadau disgyblion. O ganlyniad, mae anghenion datblygu staff yn cael eu nodi'n glir ac yn arwain at raglen datblygiad proffesiynol gynhwysfawr sy'n cael ei thargedu'n benodol.

Mae'r pennaeth wedi sicrhau bod arweinwyr yn ddefnyddwyr data hyderus a bod y wybodaeth hon yn cael ei defnyddio'n effeithiol i fynd i'r afael ag unrhyw danberfformio neu ei herio. Mae rolau a chyfrifoldebau'r uwch dîm arwain a rheolwyr canol wedi'u diffinio'n fanwl. Mae systemau rheoli ac atebolrwydd yn gadarn iawn. Mae cyfarfodydd rheolaidd ar bob lefel yn canolbwyntio'n effeithiol ar nodau strategol yr ysgol ac mae rheolwyr yn cofnodi trafodaethau yn y cyfarfodydd yn drwyadl. Mae rheolwyr cyswllt adrannol yn cael gwybodaeth drwyadl am eu hadrannau cyswllt drwy'r cyfarfodydd hyn. Mae adrannau yn cael eu cefnogi a'u monitro'n effeithiol iawn gan uwch arweinwyr, yn ogystal â'u herio'n gyson o ran y safonau y mae disgyblion yn eu cyflawni. Mae pob aelod o staff yn ymwybodol o'u cyfraniad uniongyrchol at gyflawni nodau strategol a chynlluniau'r ysgol ac maent yn rhannu'r weledigaeth hon yn effeithiol iawn.

### **Effaith**

Mae deilliannau disgyblion o ran y prif ddangosyddion ar ddiwedd cyfnod allweddol 4 wedi gosod yr ysgol yn aml ymhlith y 25% uchaf o ysgolion tebyg dros y blynyddoedd diwethaf. Mae cyflawniadau grwpiau o ddisgyblion yn dangos cynnydd sylweddol erbyn diwedd cyfnod allweddol 4. Mae bron pob un o'r disgyblion yn cyfranogi'n llawn ac yn gweithio'n gynhyrchiol mewn gwersi, ac maent yn gwneud cynnydd cyson yn erbyn nodau gwersi. Mae safonau ymddygiad disgyblion yn uchel. Mae cyfraddau presenoldeb yn gosod yr ysgol ymhlith y 25% uchaf o ysgolion tebyg dros y pum mlynedd diwethaf. Mae'r ddarpariaeth ar gyfer datblygu medrau llythrennedd a rhifedd yn gryfder sylweddol. Mae'r ysgol yn hyrwyddo lles disgyblion yn llwyddiannus iawn



## Athrawon dosbarth

- 66 Mae athrawon dosbarth neu arweinwyr dysgu, ym mhob un o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw bron, yn ymwybodol o'r safonau athrawon wrth eu gwaith. Mae hyn yn arbennig o wir am athrawon yn eu hychydig flynyddoedd cyntaf yn y proffesiwn. Mae'r safonau athrawon wrth eu gwaith yn darparu strwythur clir ar gyfer datblygu athrawon fel ymarferwyr effeithiol. Fodd bynnag, mae diffyg cysylltiad nodedig rhwng y safonau a gweledigaeth Llywodraeth Cymru ar gyfer 'llwybr datblygu arweinyddiaeth gydol gyrfa' i athrawon, gan nad oes unrhyw gyfeiriad penodol at fedrau arweinyddiaeth yn y safonau athrawon wrth eu gwaith.
- 67 Mae athrawon dosbarth ym mhob un o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw bron yn glir ynglŷn â'u rolau, cyfrifoldebau a llinellau atebolrwydd. Yn yr ysgolion hyn, maent yn teimlo bod arweinwyr yn eu cefnogi'n dda yn eu cais i ymgymryd â hyfforddiant pellach. Mewn ychydig iawn o ysgolion, mae athrawon sydd newydd gymhwyso wedi cael cefnogaeth dda ar y rhaglen Gradd Meistr mewn Ymarfer Addysgol (MYA). Mae'r MYA yn rhaglen Gradd Meistr yn seiliedig ar ymarfer sydd wedi'i chynllunio i wella a chefnogi ymarfer addysgu a datblygiad proffesiynol athrawon sydd newydd gymhwyso. Mae wedi'i seilio ar y profiadau a wynebwr gan bob athro yn ddyddiol, a bydd yn helpu'r rheini sy'n newydd i'r proffesiwn i ddatblygu a chymhwyso meddwl addysgol cyfredol er mwyn gwella eu harfer eu hunain yn yr ystafell ddosbarth a deilliannau ar gyfer dysgwyr. Mae'r rhaglen yn darparu adnoddau o ansawdd uchel i gyfranogwyr, cymorth mentora, a chyfleoedd i ymgysylltu ag athrawon eraill sydd newydd gymhwyso a gweithwyr proffesiynol arweiniol er mwyn rhannu arfer dda. Caiff pob athro sydd newydd gymhwyso cyfle i ddilyn y rhaglen hon ochr yn ochr â'u cyfnod sefydlu a datblygiad proffesiynol cynnar.
- 68 Dywed athrawon dosbarth mewn un ysgol uwchradd lle mae arweinyddiaeth yn nodwedd gadarn fod yr arweiniad a gânt yn y llawlyfr staff yn arbennig o ddefnyddiol. Mae'r llawlyfr yn cynnwys gwybodaeth bwysig am arferion dyddiol yr ysgol, ei pholisïau, gan gynnwys gweithdrefnau diogelu ac iechyd a diogelwch, yn ogystal â gwybodaeth arall sy'n canolbwyntio ar ddulliau addysgu a dysgu cytûn. Mae arweinydd yr ysgol yn cyfeirio at y llawlyfr yn ystod cyfarfod staff cyntaf y flwyddyn academaidd newydd er mwyn atgoffa pob aelod o staff am y materion pwysig hyn.
- 69 Mae athrawon sydd newydd gymhwyso yn y rhan fwyaf o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw yn teimlo eu bod yn cael eu cefnogi'n dda yn eu rolau. Mae athrawon sy'n newydd i'r proffesiwn yn derbyn rhaglen fentora ffurfiol gyda mentor wedi'i nodi o fewn yr ysgol ac un arall wedi'i benodi yn allanol. Mae hyn yn sicrhau eu bod yn cael eu cefnogi a'u hannog i fyfyrion ar eu hymarfer yn gyson. Fodd bynnag, mae gormod o amrywio yn ansawdd y gefnogaeth a'r mentora i athrawon sydd newydd gymhwyso ar draws yr holl ysgolion. Mae'r rhaglen fentora ffurfiol yn y rhan fwyaf o'r ysgolion gwell yn cynnwys arsylwadau gwersi effeithiol, craffu ar waith disgyblion, adolygu cynlluniau a dyrannu amser yn briodol i fyfyrion a thrafod cynnydd yn rheolaidd. Mae bron pob un o'r athrawon sydd newydd gymhwyso yn ymwybodol o'r safonau athrawon wrth eu gwaith ac yn eu defnyddio'n briodol, yn enwedig wrth fyfyrion ar eu harfer eu hunain a gosod amcanion tymor byr ar gyfer datblygiad gyda'u mentoriaid.
- 70 Mae'r arweinwyr gorau yn gwerthfawrogi cyfraniad athrawon dosbarth yn fawr ac yn gwneud yn siŵr bod athrawon yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi am eu cyfraniad at yr ysgol ac wedi'u cymhell i wella eu medrau ac ymgymryd â chyfrifoldebau newydd yn barod ar gyfer rolau arwain yn y dyfodol.

- 71 Mae bron pob un o'r athrawon dosbarth yn yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw yn teimlo'n hyderus y byddai eu mentor neu uwch arweinydd arall, pe bai eu perfformiad yn methu â bodloni disgwyliaid, yn darparu cymorth iddynt er mwyn eu helpu i wella.

### Cynorthwywyr cymorth dysgu a staff cymorth eraill

- 72 Mae llawer o gynorthwywyr cymorth dysgu yn yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw wedi cwblhau hyfforddiant yn llwyddiannus fel cynorthwywyr addysgu lefel uwch ac maent yn goruchwyllo dosbarthiadau yn rheolaidd mewn meysydd penodol o'r cwricwlwm, er enghraifft yn ystod amser cynllunio, paratoi ac asesu athrawon. Mae'r aelodau staff hyn yn ymwybodol o'r safonau proffesiynol ar gyfer cynorthwywyr addysgu lefel uwch. Mae rhai eraill wedi cwblhau graddau sylfaen mewn addysgu a dysgu, sy'n gwella eu medrau ymhellach. Bydd cynorthwywyr cymorth dysgu yn aml yn rheoli aelodau staff cymorth eraill ac yn darparu hyfforddiant effeithiol mewn rhaglenni penodol a strategaethau cymorth. Mae'r rhain yn cynnwys strategaethau ymyrryd penodol a rhaglenni addysgu i fodloni anghenion unigolion neu grwpiau o ddisgyblion, er enghraifft wrth ddefnyddio rhaglenni cyhoeddedig i wella darllen neu ysgrifennu. Mae llawer yn arwain ar weithgareddau yn ymwneud â lles, fel cymorth cyntaf neu arfer adferol. Mae rhai eraill yn arwain ystod o weithgareddau allgyrsiol, fel clybiau gwaith cartref, sesiynau coginio, neu garddio.
- 73 Mewn tua hanner yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw, mae cynrychiolydd o'r staff cymorth yn mynychu cyfarfodydd staff ac mae'n gyfrifol am rannu barnau'r grŵp hwn ac adrodd yn ôl iddynt ar ganlyniadau cyfarfodydd. Mae hyn yn bwysig o ran sicrhau bod arweinwyr yn ystyried barnau pob aelod o staff ar bob lefel yn ofalus.
- 74 Mewn llawer o ysgolion lle ceir diwylliant cadarn o ddatblygu arweinwyr, mae aelodau o'r staff cymorth yn cael eu cynnwys mewn rheoli perfformiad a gosodir amcanion gwella ar eu cyfer yn yr un modd ag athrawon. Mewn ychydig iawn o ysgolion, fodd bynnag, nid yw perfformiad staff cymorth yn cael ei reoli mewn ffordd systematig. Mewn llawer o ysgolion, mae ymdeimlad o berthyn gan bob aelod o staff, a theimlant eu bod yn cael eu gwerthfawrogi a'u parchu. Dywedodd un aelod o'r staff cymorth mewn un ysgol uwchradd yr ymwelwyd â hi:
- 'Nid oes unrhyw wahaniaeth rhwng athrawon a ninnau yma. Rydym i gyd yn teimlo ein bod yn cael ein gwerthfawrogi ac rydym am wneud ein gorau i'r disgyblion.'*
- 75 Yn y rhan fwyaf o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw, mae rolau a chyfrifoldebau cynorthwywyr cymorth dysgu a staff cymorth eraill yn glir. Fodd bynnag, mae llawer o ysgolion yn teimlo ei bod yn bwysig bod y rolau hyn yn ddigon hyblyg i fodloni anghenion penodol yr ysgol a grwpiau o ddisgyblion fel bo'r angen. Mewn ychydig o'r ysgolion hyn, mae hyn yn golygu bod llinellau atebolrwydd ar gyfer cynorthwywyr dosbarth a staff cymorth yn llai clir yn gyffredinol, gyda llawer yn atebol i fwy nag un rheolwr llinell, oherwydd hyblygrwydd eu rolau. Weithiau, bydd hyn yn arwain at ddryswch o ran y dyletswyddau y disgwylir i'r aelodau staff hyn ymgymryd â nhw.
- 76 Mae Ysgol Gynradd y Foryd wedi gweithredu menter partneriaeth rhieni gynnar sy'n cael ei harwain gan gynorthwydd addysgu lefel uwch i greu cysylltiadau cyn-ysgol effeithiol.

## **Astudiaeth achos 10: Ysgol y Foryd**

### **Cyd-destun**

Mae Ysgol y Foryd yn ysgol gynradd ym Mae Cinmel yng Nghonwy. Mae 233 o ddisgyblion tair i saith oed ar gofrestr yr ysgol ar hyn o bryd, yn cynnwys 57 o ddisgyblion meithrin rhan-amser.

Nododd arweinwyr yr ysgol fod oedi datblygiadol sylweddol gan y rhan fwyaf o ddisgyblion wrth ddod i mewn i'r ysgol. Golygai hyn fod sicrhau bod disgyblion yn cyflawni'r deilliannau disgwylidig erbyn diwedd y Cyfnod Sylfaen yn her sylweddol i'r ysgol. Cytunodd uwch arweinwyr fod ymyrraeth cyn-ysgol yn ateb posibl. Fe wnaethant herio tîm meithrin yr ysgol i nodi rhwystrau rhag ymgysylltiad rhieni. Siaradodd y tîm â rhieni a chanfod bod rhieni yn aml yn amharod i rannu gwybodaeth fel anghenion meddygol difrifol ac amgylchiadau teuluol a oedd yn niweidiol i ddatblygiad disgyblion. Roedd hyn am fod rhieni yn nerfus ynglŷn â siarad â gweithwyr proffesiynol oherwydd eu profiadau negyddol eu hunain yn yr ysgol neu am nad oeddent yn teimlo bod y materion yn ddigon pwysig i'w rhannu. Roedd diffyg gwybodaeth yr ysgol am faterion o'r fath yn rhwystr i gynnydd disgyblion.

### **Strategaeth**

Gofynnwyd i gynorthwydd addysgu lefel uwch ddatblygu strategaeth i sefydlu menter partneriaeth rhieni'r blynyddoedd cynnar ac i gynllunio ymweliadau â'r cartref.

### **Camau gweithredu**

Rhoddodd uwch arweinwyr gyfrifoldeb i gynorthwydd addysgu lefel uwch i ymchwilio i strategaethau priodol ar gyfer ymgysylltiad cyn-ysgol. Roedd hon yn ffordd effeithiol o ddsbarthu arweinyddiaeth er mwyn cyflawni blaenoriaethau gwella'r ysgol. Roedd hefyd yn gyfle da i uwch arweinwyr hyfforddi a mentora staff eraill i'w datblygu fel arweinwyr. Byddai'r cynorthwydd addysgu lefel uwch yn gweithio gyda'r disgyblion pan fyddent yn dechrau yn y feithrinfa, a byddai ganddynt ddealltwriaeth dda o'u hanghenion a'u diddordebau. Byddai'n rheoli staff eraill a oedd yn gysylltiedig â gweithio gyda'r disgyblion ac yn rhannu arfer orau gyda darparwyr eraill drwy fforwm yr ysgol. Roedd cynorthwydd addysgu lefel uwch yn ffigur llai bygythiol o bosibl i deuluoedd nag uwch arweinydd yn yr ysgol.

Cynlluniodd y cynorthwydd addysgu lefel uwch ymweliadau â chartrefi ar gyfer haf 2013. I gychwyn, roedd rhieni yn gwirfoddoli i gymryd rhan yn y broses. Fodd bynnag, mae'r ysgol yn bwriadu gwneud ymweliadau â'r cartref yn ofyniad derbyn o fewn tair blynedd. Gweithiodd y cynorthwydd addysgu lefel uwch gyda'r corff llywodraethol llawn ac uwch arweinwyr i greu polisi ymweliadau cartref. Roedd hyn yn cynnwys protocolau clir i gynorthwyo staff wrth wneud ymweliadau â chartrefi.

Rhannodd yr ysgol y rhain gyda rhieni yng nghyfarfod derbyn disgyblion newydd i'r feithrinfa yn nhymor yr haf cyn iddynt ddechrau ym Medi. O ganlyniad, fe wnaeth bron pob un o'r rhieni a fynychodd apwyntiad ar gyfer ymweliad cartref, bron i hanner y disgyblion a oedd yn dod i mewn, sef tua 60 o ddisgyblion.

## **Effaith**

Mae perthnasoedd gyda rhieni wedi gwella'n sylweddol. Mae disgyblion yn elwa ar gychwyn llawer mwy cadarnhaol a phwrpasol i'w bywydau ysgol. Mae cysylltiadau rhwng yr ysgol ac asiantaethau fel ymwelwyr iechyd a therapyddion lleferydd yn sicrhau bod proffiliau asesu ac ymyriadau priodol ar gyfer y disgyblion meithrin newydd yn eu lle cyn iddynt ddechrau'r ysgol.

Ers cyflwyno ymweliadau cartref, mae bron pob disgybl wedi gwneud cynnydd sylweddol mewn cyfnod byrrach ac mae'r ysgol yn olrhain hyn yn ofalus. Erbyn diwedd y tymor cyntaf, mae bron pob disgybl yn cyflawni Deilliant 1 neu'n uwch ym mhob un o'r meysydd dysgu. Yn y tair blynedd diwethaf, fe wnaeth bron pob disgybl gyflawni o leiaf bedwar deilliant cynnydd yn ystod eu pedair blynedd yn yr ysgol. Mae hyn yn golygu eu bod yn cyflawni'r deilliannau disgwylidig ar ddiwedd y Cyfnod Sylfaen ym mhob maes dysgu. Hefyd, mae'r ysgol wedi lleihau'n nodedig y bwlc mewn cyrhaeddiad rhwng disgyblion sy'n gymwys i gael prydau ysgol am ddim a disgyblion eraill.

## **Rhannu arfer orau**

Ar ôl ymweliadau â'r ysgol, mae ymgyngorwyr y Cyfnod Sylfaen o bedwar awdurdod yn bwriadu rhannu'r arfer orau hon gydag ysgolion a lleoliadau'r blynyddoedd cynnar ledled Gogledd Cymru. Mae'r ysgol wedi rhannu ei harfer gyda llawer o ymwelwyr o leoliadau eraill a gweithwyr proffesiynol drwy ei fforwm cyswllt â theuluoedd.

## **5 Y patrwm cymorth newidiol ar gyfer dysgu proffesiynol**

- 77 Mae patrwm dysgu proffesiynol mewn ysgolion yn newid. Mae'r gostyngiad mewn hyfforddiant gan awdurdodau lleol wedi ysgogi'r rhan fwyaf o ysgolion i roi ystyriaeth ofalus i batrwm gwahanol o ddarparu hyfforddiant. O ganlyniad, mae'r ysgolion mwyaf effeithiol yn rhoi mwy o ffocws ar y meysydd y mae angen iddynt eu datblygu, a hefyd, i wneud defnydd gwell o'r pum niwrnod hyfforddiant mewn swydd (HMS) statudol fel rhan annatod o strategaeth fwy ar gyfer datblygu staff. Mae hyn yn cynnwys trywyddau eraill fel grwpiau gorchwyl â ffocws, cymunedau dysgu proffesiynol a chynhyrchu arweiniad i'w ledaenu yn ehangach ymhlith athrawon ac ysgolion clwstwr.
- 78 Mae llawer o ysgolion yn llwyddiannus o ran defnyddio darparwyr hyfforddiant masnachol, gan ddatblygu eu modiwlau hyfforddi mewnol eu hunain neu drwy weithio gyda chlwtwr o ysgolion i ddarparu cyfleoedd dysgu proffesiynol priodol ar gyfer eu staff.
- 79 Mae arweinwyr ym mron yr holl ysgolion yr ymwelwyd â nhw yn gwneud defnydd da o arbenigedd o fewn eu hysgolion ac o ysgolion cyfagos i wella dysgu proffesiynol ar gyfer staff. Mae cymorth ymatebol o ysgol i ysgol yn dod yn ffordd fwyfwy poblogaidd o fodloni anghenion datblygu staff ar bob lefel. Mae ychydig o ysgolion

wedi datblygu eu capasiti hyfforddi mewnol drwy hyfforddi eu staff gorau fel hwyluswyr, ac maent wedi dod yn ganolfannau ar gyfer y 'Rhaglen Athro Rhagorol'. Mae hyn wedi darparu cyfleoedd i'r hwyluswyr i ddatblygu llawer o fedrau arwain. Mae arweinwyr yn yr ysgolion hyn yn nodi arfer dda ymhlith y staff ac yn rhannu'r arfer honno ar draws yr ysgol a gydag ysgolion eraill yn yr ardal. Mae'r consortiwm rhanbarthol yn helpu hwyluso'r arfer hon yn aml.

- 80 Mae rhai ysgolion yn cymryd rhan ar hyn o bryd mewn 'Prosiect Braenaru ar gyfer Ysgolion sy'n Ymarferwyr Arweiniol ac Ysgolion sy'n Ymarferwyr Datblygol', lle mae'r ysgolion sy'n ymarferwyr 'arweiniol' yn derbyn cyllid i rannu'u harbenigedd a'u harfer dda gydag ysgolion sy'n ymarferwyr 'datblygol' sy'n cael eu paru â nhw. Mae'r arfarniad canol ffordd o'r prosiect yng Ngorffennaf 2014 yn cydnabod bod y ffordd hon o weithio yn effeithiol o ran cynorthwyo a chyflymu gweithgarwch gwella yn yr ysgolion 'arweiniol a datblygol', ond mae'n nodi ei bod yn rhy gynnar i nodi ei effaith ar gyrhaeddiad a chyflawniad disgyblion, (SCYA, 2014). Mae arfer arloesol gan lawer o ysgolion eraill, ac maent yn aml yn cynnal digwyddiadau hyfforddi a diwrnodau agored i ledaenu'r arfer honno i arweinwyr eraill o fewn eu teulu eu hunain o ysgolion neu glwstwr lleol o ysgolion.
- 81 Mae llawer o uwch arweinwyr ysgol yn ymgynghorwyr her ac arolygwyr hyfforddedig. Mae'r hyfforddiant wedi'u helpu i gael dealltwriaeth gliriach o: sut beth yw safonau uchel a lles; beth sy'n gwneud cynllunio cwricwlwm effeithiol; a sut i nodi addysgu, asesu ac arweinyddiaeth dda a strategaethau datblygu ysgol llwyddiannus.
- 82 Mae arweinwyr ysgol llwyddiannus yn annog eu staff i fanteisio ar secondiadau a swyddi dros dro eraill i wella eu profiad yn arwain yn eu meysydd rhagoriaeth.
- 83 Mae arweinydd yr ysgol yn Ysgol Gynradd Glan Usk yng Nghasnewydd wedi llwyddo i nodi arweinwyr posibl a'u datblygu fel arweinwyr yn yr ysgol. Mae'r ysgol yn rhannu ei harbenigedd gydag ysgolion eraill.

## **Astudiaeth achos 11: Ysgol Gynradd Glan Usk**

### **Cyd-destun**

Mae Ysgol Glan Usk yn ysgol gynradd fawr yn ninas Casnewydd. Mae 667 o ddisgyblion ar y gofrestr, ac o'r rheini mae 18% yn gymwys i gael prydau ysgol am ddim. Mae 15% o ddisgyblion yn siarad Saesneg fel iaith ychwanegol ac mae anghenion dysgu ychwanegol gan 25%. Mae 30 o staff addysgu a 34 o gynorthwywyr addysgu gan yr ysgol.

Mae strwythur rheoli'r ysgol yn cynnwys y pennaeth, dau ddirprwy bennaeth, tri arweinydd cyfnod a phump arweinydd dysgu. Mae'r strwythur rheoli arloesol yn llwyddo i gefnogi a grymuso pob un o'r staff i wneud penderfyniadau ac ymgymryd â chyfrifoldeb.

### **Strategaeth**

Cyflymwyd gwaith yr ysgol ar gynyddu capasiti arweinyddiaeth a sicrhau cynllunio olyniaeth priodol yn sgil cyfranogi mewn gwaith ysgol i ysgol yn rhanbarthol ac yn genedlaethol. Fe wnaeth y pennaeth ac aelodau o'r tîm arweinyddiaeth a chymorth nodi cryfderau personol a chyfunol a meysydd i'w datblygu yn gysylltiedig â'r safonau

arweinyddiaeth. Datgelodd hyn angen i ddatblygu meysydd allweddol a chapasiti arweinyddiaeth ddosbarthedig yn ehangach.

Yn sgil diwrnod hyfforddi a datblygu staff ysgol gyfan â ffocws, grymuswyd arweinwyr ar bob lefel i gymryd mwy o berchenogaeth dros eu datblygiad eu hunain a chyfeiriad strategol ehangach yr ysgol. Roedd gan y tîm arweinyddiaeth ran allweddol yn nodi talent a nodi staff a ddangosai potensial arwain. Aethant ati i ystyried prosesau fel rheoli perfformiad, mentora athrawon newydd gymhwyso a staff newydd, a'u perfformiad o fewn eu meysydd cyfrifoldeb presennol. Cymerodd yr aelodau staff hyn ran yn y rhaglen llwybr arweinyddiaeth fewnol. Roedd hwn yn faes i'w ddatblygu yng nghynllun gwella'r ysgol – *'Datblygu a chefnogi rôl ymgeiswyr llwybr arweinyddiaeth er mwyn sicrhau eu bod yn datblygu'r medrau i ddod yn arweinwyr y dyfodol'*.

### **Camau gweithredu**

Datblygwyd rhaglen llwybr arweinyddiaeth gynhwysfawr gan y tîm arweinyddiaeth a chymorth. Darparodd y rhaglen hon gyfleoedd i staff fod yn rhan o fywyd ehangach yr ysgol. Roedd hyn yn cynnwys cyflwyno i'r corff llywodraethol, arwain hyfforddiant a datblygiad staff, cymryd gwasanaethau ysgol gyfan a mynychu gweithdai bob pythefnos.

Roedd gweithdai arweinyddiaeth a rheolaeth bob pythefnos yn canolbwyntio ar elfennau o'r safonau arweinyddiaeth. Roedd gweithdai yn cynnwys cymysgedd o enghreifftiau theori ac ymarferol o arweinyddiaeth yn yr ysgol. Mae athrawon llwybrau arweinyddiaeth yn cael eu hannog i gwestiynu, datrys problemau a chymhwyso cysyniadau i'w gwaith eu hunain yn yr ysgol. Mae'r testunau yr ymdriniwyd â nhw yn cynnwys senarios ysgrifennu cynllun gweithredu blaenoriaeth, dadansoddi data, defnyddio cyllid grant i wella perfformiad ysgol, ysgrifennu cylchlythyr at rieni, rheoli gwrthdaro, pennu cyllideb ac amddiffyn plant.

Mae cysyniad llwybrau arweinyddiaeth yn elfen allweddol o gynllun datblygu arweinyddiaeth a rheolaeth ehangach. Mae hyn yn cysylltu â'r safonau arweinyddiaeth ac yn canolbwyntio ar anghenion a nodwyd gan y tîm arweinyddiaeth. Mae'r ysgol wedi datblygu continwrm o arweinyddiaeth sy'n gyson â'r safonau arweinyddiaeth er mwyn galluogi pob aelod o staff i weld yn glir sut i ddatblygu eu potensial arweinyddiaeth ym mha gyfnod bynnag o'u gyrfa y maent.

### **Effaith**

Mae nodi a datblygu arweinwyr y dyfodol wedi dod yn rhan o'r diwylliant datblygiad proffesiynol ehangach yn yr ysgol, ac mae wedi bod yn llwyddiannus o ran datblygu'r arbenigedd angenrheidiol o fewn ei staff i ymgymryd â rolau arweinyddiaeth wrth iddynt godi yn yr ysgol. Llwyddodd 70% o'r garfan gyntaf o athrawon llwybrau arweinyddiaeth i gael dyrchafiad naill ai i'w rolau ar secondiad o fewn y consortia lleol neu rolau arweinyddiaeth o fewn yr ysgol neu mewn ysgolion eraill.

### **Rhannu arfer dda**

Mae'r ysgol wedi rhannu'r rhaglen llwybr arweinyddiaeth gyda nifer o arweinwyr drwy weithio ysgol i ysgol. Mae hefyd wedi'i rhannu drwy seminarau penaethiaid consortia a'u rhaglenni 'Rhagoriaeth mewn Addysgu'.

- 84 Nid oes digon o gyfleoedd, yn genedlaethol ac yn lleol, ar gyfer darpar arweinwyr ysgol ac arweinwyr ysgol profiadol i ddatblygu eu medrau mewn meysydd allweddol, yn cynnwys herio tanberfformiad a deall materion adnoddau dynol, defnyddio strategaethau i wella addysgu, datblygu arweinwyr y dyfodol, rheolaeth ariannol, rhoi mentrau newydd ar waith fel gwneud defnydd perthnasol o'r grant amddifadedd disgyblion a gweithio mewn partneriaeth. Mae llawer o arweinwyr ysgol profiadol wedi elwa ar y Rhaglen Arweinyddiaeth i Benaethiaid mewn Swydd sydd wedi dod i ben erbyn hyn, a roddodd gyfleoedd gwerthfawr iddynt ddatblygu gwybodaeth a dealltwriaeth o'r meysydd arweinyddiaeth allweddol a chymryd rhan mewn deialog proffesiynol gyda chydweithwyr o bob cwr o Gymru.
- 85 Cafodd llawer ohonynt gymorth da gan y cyfnod sefydlu strwythuredig a ariannwyd wrth ddilyn y Rhaglen Sefydlu Penaethiaid Proffesiynol wrth eu penodi i'w prifathrawiaeth barhaol gyntaf. Darparwyd mentor dynodedig iddynt, a gallent droi ato am gyngor yn ystod eu diwrnodau cyntaf fel pennaeth. Cefnogwyd hyn gan rwydwaith strwythuredig o gydweithwyr o fewn yr awdurdod lleol, a gallent drafod pryderon cyffredin gyda nhw mewn ffordd agored ac anfygythiol.
- 86 Mewn ychydig iawn o ysgolion, mae penaethiaid sy'n newydd i'w swydd wedi cael eu mentora'n dda gan bennaeth profiadol, effeithiol o fewn yr awdurdod lleol. Fodd bynnag, nid yw hyn yn digwydd yn genedlaethol bob amser. Mewn ychydig o awdurdodau lleol, nid yw penaethiaid, mewn ysgolion heriol yn aml, yn cael eu cynorthwyo'n ddigon da.
- 87 Mae'r ffocws ar hyfforddiant gan awdurdodau lleol a chonsortia rhanbarthol wedi newid yn yr ychydig flynyddoedd diwethaf. Mae'r consortia rhanbarthol yn cydnabod nad yw cymorth ar gyfer rhifedd wedi'i ddatblygu cystal â'r cymorth ar gyfer llythrennedd. Hefyd, nid oes digon o gymorth ar gyfer gwyddoniaeth a meysydd eraill o'r cwricwlwm, fel y celfyddydau creadigol a Chymraeg ail iaith.
- 88 Mae llawer o ysgolion wedi datblygu rhwydweithiau o arfer broffesiynol o fewn eu sefydliad eu hunain ac ar draws ysgolion cyfagos. Lle mae hyn wedi gweithio'n dda, mae wedi gwella deilliannau ar gyfer disgyblion ac wedi datblygu medrau arweinyddiaeth y staff dan sylw. Er enghraifft, fe wnaeth athrawon o un ysgol gynradd weithio gyda chydweithwyr o ysgolion eraill yn ei chwstwr i rannu arfer dda mewn strategaethau asesu ar gyfer dysgu. Fe wnaethant drafod pa strategaethau sy'n gweithio'n fwyaf effeithiol o ran gwella gallu disgyblion i wella eu gwaith ymhellach, ac yn ddiweddarach, mabwysiadu'r rhain yn eu gwersi eu hunain.
- 89 Mae prinder arbennig o ddarpariaeth hyfforddiant trwy gyfrwng y Gymraeg. Yn gyffredinol, mae ysgolion cyfrwng Cymraeg yn goresgyn hyn trwy drefnu digwyddiadau hyfforddi ar y cyd gydag ysgolion eraill. Mae llawer o'r ysgolion cynradd ac uwchradd cyfrwng Cymraeg yn gwneud defnydd effeithiol o 'Cymdeithas Ysgolion Dros Addysg Gymraeg', sy'n darparu ystod o ddigwyddiadau hyfforddi cenedlaethol trwy gyfrwng y Gymraeg yn benodol.
- 90 Mae'r patrwm o gymorth ar gyfer datblygu dysgu proffesiynol yn newid. Fodd bynnag, mae mor amlwg ag erioed fod ar staff ym mhob cyfnod o'u gyrfa angen cymorth a chyfleoedd dysgu er mwyn sicrhau eu bod yn llwyddo yn eu rolau drwy ddatblygu'n barhaus yn eu dysgu proffesiynol er mwyn darparu'r addysg orau i ddysgwyr.

## Atodiad 1: Pwysigrwydd arweinyddiaeth strategol gref

Mae adroddiad thematig Estyn: “Teithiau gwella deuddeg ysgol uwchradd” (Rhagfyr 2013) yn dweud bod angen i ddysgwyr fabwysiadu strategaethau sy’n cyfateb i gyfnod datblygu eu hysgol, ond mae tasgau cyffredin hefyd y mae angen i bob ysgol eu gweithredu ym mha gyfnod datblygu bynnag y maent.

Mae’r strategaethau y mae angen i arweinwyr eu mabwysiadu yn aml yn cynnwys:

- **Nodi datganiad gweledigaeth ystyrllon sy’n crynhoi eu gwerthoedd a’u hamcanion strategol.** Mae arweinwyr yn cyfleu’r datganiad gweledigaeth yn dda ac yn cynnig cyfeiriad strategol clir. Yn yr ysgolion hyn, mae’r weledigaeth yn treiddio trwy bob agwedd ar waith yr ysgol ac mae’n amlwg ym mhopeth a wna’r ysgol.
- **Bod â ffocws clir ar safonau.** Wrth osod eu gweledigaeth a’u cyfeiriad strategol, mae arweinwyr yn rhoi ffocws manwl ar y busnes craidd o sicrhau bod pob dysgwr yn cyflawni’r safonau y gallant eu cyflawni. Mae ethos a diwylliant yr ysgolion adlewyrchu’r diben craidd hwn.
- **Rhoi pwyslais cadarn ar drafod addysgeg effeithiol ac ar wella addysgu.** Mewn ysgolion da neu well, mae lefel uchel o gysondeb yn ansawdd yr addysgu, a barnwyd bod bron pob un o’r gwersi o leiaf yn dda. Yn yr ysgolion hyn, mae dull cyson ac effeithiol o asesu yn nodwedd allweddol. Mae hyn fel arfer yn cynnwys defnyddio terminoleg gytûn am asesu sy’n helpu i leihau amrywio yn yr ysgol. Mae disgyblion yn cymryd rhan sylweddol hefyd mewn asesu eu gwaith eu hunain a gwaith eu cyfoedion. Mae’r rhan fwyaf o staff yn rhoi adborth llafar ac ysgrifenedig o ansawdd uchel i ddisgyblion ynglŷn â’r hyn y mae angen ei wneud i wella eu gwaith.
- **Sicrhau bod ffocws cyson a chynaliadwy ar llythrennedd a rhifedd yn flaenoriaeth.** Mae arweinwyr llwyddiannus yn sicrhau bod staff yn deall y rôl allweddol sydd gan y ddau faes hyn mewn cynnig mynediad at y cwricwlwm ehangach ac wrth hyrwyddo safonau gwell ar draws y cwricwlwm. Maent yn glir ynglŷn â’r modd y gellir datblygu llythrennedd a rhifedd mewn Cymraeg neu Saesneg ac mewn mathemateg, a’u hymestyn trwy gyfleoedd cynlluniedig a graddol yng ngweddill y cwricwlwm. Strategaeth ddatblygedig a chydlynu agos yw’r cynhwysion allweddol ar gyfer gwneud i hyn lwyddo.
- **Sicrhau bod yr ysgol yn dadansoddi data perfformiad yn agos ac yn fanwl.** Mae arweinwyr yn gweld dadansoddi data nid yn unig yn ffordd o asesu lefel eu perfformiad, ond o nodi meysydd penodol y mae angen eu gwella. Mae pwysigrwydd dadansoddiadau sy’n cymharu perfformiad yr ysgol â pherfformiad ysgolion tebyg neu gyrhaeddiad blaenorol disgyblion yn cael ei gydnabod yn llawn gan bob aelod o staff.
- **Cael disgwyliadau uchel o ran staff a disgyblion.** Mae’r disgwyliadau hyn yn cael eu hesbonio’n glir i bawb. Mae staff sy’n ymgymryd â rolau rheoli yn gwybod beth yw eu cyfrifoldebau a pha dasgau y bydd disgwyl iddynt ymgymryd



â nhw ac i ba safon. Mae gan bob un o'r staff eraill ddealltwriaeth glir o'u rolau a'u cyfrifoldebau. Mae arweinwyr yn dwyn staff i gyfrif am yr hyn y maent yn ei wneud trwy brosesau rheoli perfformiad a threfniadau rheoli llinell effeithiol.

- **Darparu dadansoddiadau clir, dealladwy a gonest i lywodraethwyr o ba mor dda y mae'r ysgol yn perfformio.** Caiff y wybodaeth hon ei defnyddio'n briodol gan lywodraethwyr i nodi cryfderau a meysydd i'w gwella a herio'r ysgol i wneud yn well.

Yn yr ychydig o ysgolion lle mae disgyblion yn cyflawni safonau rhagorol, mae arweinwyr yn datblygu dull cydweithredol, agored a chynhwysol o arwain yr ysgol. Mae hyn yn seiliedig ar ddisgwyliadau uchel, a llawer o gysondeb yn y ffordd y maent yn ymgymryd â phob agwedd ar waith yr ysgol. Yn yr ysgolion hyn:

- **Mae'r ffocws ar wella medrau yn graff,** gyda sylw da i ddatblygu medrau llythrennedd, rhifedd a meddwl lefel uwch disgyblion. Yn gyffredinol, mae hyn yn rhywbeth y mae pob aelod o staff yn cymryd rhan ynddo ac mae'n seiliedig ar ddealltwriaeth gyffredin o'r hyn y disgwylir iddynt ei wneud. Mae'r rhai sy'n cydlynu'r gwaith yn glir ynglŷn â'u cyfrifoldebau ac mae pob aelod o staff yn gwybod beth sy'n ofynnol ohonynt yn eu haddysgu a'u hasesu.
- **Mae'r cynllunio ar gyfer datblygu'r medrau yn soffistigedig a phenodol.** Mae'n cynnwys arbenigrwydd a ddeallir yn dda rhwng addysgu a chymhwyso'r medrau ar y naill law a dim ond darparu cyfleoedd i 'ymdrin' â'r medrau ar y llaw arall. Mae staff yn gwybod pan fyddant yn rhoi cyfleoedd heriol i ddisgyblion ehangu eu medrau neu eu hymarfer mewn cyd-destunau newydd. Mae cyfleoedd ar gyfer datblygu medrau i'w gweld mewn cynlluniau gwaith a chynlluniau gwersi, ond byddant yn dweud mwy na dim ond dangos bod medr wedi cael ei gynnwys yn y wers. Yn hytrach, bydd yn dangos sut y gellir datblygu a gwella agweddau penodol ar fedrau. Mae'r dull yn flaenoriaeth strategol a thra hysbys i bob aelod o staff, ac mae gweithdrefnau priodol ar gyfer monitro ac arfarnu'r gwaith.
- **Mae'r diwylliant o arsylwi gwersi wedi hen ennill ei blwyf.** Mae'r ffocws yn gadarn ar safonau ac ar farnu addysgu a dysgu yn ôl pa mor effeithiol ydynt. Cynhelir sesiynau trefnus a rheolaidd i graffu ar lyfrau disgyblion ac maent yn canolbwyntio ar ansawdd y gwaith y mae disgyblion yn ei gynhyrchu, yn ogystal â chydymffurfio ag arferion ysgol gyfan.
- **Mae safon yr asesu ar draws yr ysgol o ansawdd cyson uchel ac mae pob aelod o staff yn dilyn gweithdrefnau cytûn.** Yn benodol, mae asesu yn sicrhau bod disgyblion yn meddu ar ddealltwriaeth gadarn o'r meini prawf a ddefnyddir i asesu eu gwaith ac maent yn cael adborth llafar ac ysgrifenedig o ansawdd uchel. Mae staff yn gwybod beth sy'n ddisgwyliedig ohonynt wrth roi adborth ac mae dulliau yn dangos ychydig iawn o amrywiad ar draws yr ysgol. Deallir yn dda mai prif ddiben asesu yw helpu disgyblion i wybod yr hyn y mae angen iddynt ei wella. Rhan allweddol o'r broses hon yw gofyn i ddisgyblion asesu eu gwaith eu hunain a gwaith eu cyfoedion, yn unol â meini prawf a ddeallir yn dda.

- **Mae arweinwyr yn sicrhau bod llawer o staff yn ymgymryd ag ymholi a myfyrio ac yn canolbwyntio ar weithgareddau cydweithredol i wella addysgu a dysgu.** Gall pob aelod o staff gymryd rhan a lledaenir deilliannau yn eang trwy gymunedau dysgu proffesiynol a rhwydweithio ag athrawon mewn ysgolion eraill.

## Atodiad 2: Rhestr wirio o gyfleoedd posibl i ddangos potensial arweinyddiaeth

<p><b>Uwch arweinwyr</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cymryd rhan mewn ystod o weithgareddau strategol</li> <li>• Rhannu ystod eang o wybodaeth am yr ysgol</li> <li>• Datblygu dealltwriaeth gynhwysfawr ac effeithiol o waith yr ysgol o ddydd i ddydd</li> <li>• Bod â dealltwriaeth glir o bolisiâu a gweithdrefnau'r ysgol</li> <li>• Ymgymryd â chyfleoedd i ddirprwyo ar ran y pennaeth</li> <li>• Dilyn y rhaglen CPCP</li> <li>• Ymgymryd â secondiadau</li> <li>• Hyfforddi fel Arolygwyr Cymheiriaid Estyn</li> </ul>
<p><b>Arweinwyr canol</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meddu ar ddealltwriaeth glir o rolau a chyfrifoldebau</li> <li>• Perthnasoedd cadarn a phwrpasol rhwng uwch arweinwyr ac arweinwyr canol</li> <li>• Bod ag ymrwymiad cyffredin i ethos o ddisgwyliadau uchel</li> <li>• Cymryd rhan mewn hyfforddiant ysgol i ysgol</li> <li>• Ymgymryd ag hyfforddiant gan awdurdod lleol, consortiwm rhanbarthol neu Sefydliadau Addysg Uwch</li> <li>• Cymryd rhan mewn rhwydweithiau ar draws ysgolion</li> <li>• Cymryd rhan mewn profiadau cysgodi</li> <li>• Cymryd rhan mewn profiadau hyfforddi</li> <li>• Bod ag amcanion tymor byr</li> <li>• Cynnal trafodaethau rheolaidd gyda'r rheolwr llinell i drafod effeithiolrwydd</li> <li>• Ymgymryd â chyfleoedd i ganolbwyntio ar addysgu a dysgu</li> </ul>
<p><b>Athrawon dosbarth</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meddu ar ddealltwriaeth glir o rolau a chyfrifoldebau</li> <li>• Manteisio ar gyfleoedd i arwain dysgwyr</li> <li>• Manteisio ar gyfleoedd i arwain staff cymorth</li> <li>• Sicrhau cymorth i gael hyfforddiant pellach, er enghraifft Gradd Meistr mewn Ymarfer Addysgol</li> <li>• Manteisio ar gyfleoedd i gymryd rhan mewn rhaglen fentora</li> <li>• Cael cymorth i arsylwi gwersi a chraffu ar lyfrau ac ati</li> <li>• Manteisio ar gyfleoedd i ymgymryd â mwy o gyfrifoldeb</li> <li>• Manteisio ar gyfleoedd hyfforddi</li> <li>• Bod ag amcanion tymor byr</li> <li>• Cynnal trafodaethau rheolaidd gyda'r rheolwr llinell i drafod effeithiolrwydd</li> <li>• Ymgymryd â chyfleoedd i ganolbwyntio ar addysgu a dysgu</li> </ul>
<p><b>Cynorthwywyr cymorth dysgu a staff cymorth</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manteisio ar gyfleoedd i staff gael hyfforddiant priodol, er enghraifft, ar strategaethau ymyrryd</li> <li>• Manteisio ar gyfleoedd i staff arwain staff eraill, er enghraifft ar strategaethau ymyrryd, coginio, garddio</li> <li>• Staff cymorth yn cael cynrychiolydd ar uwch dîm rheoli</li> <li>• Staff cymorth yn rhan o strwythur rheoli perfformiad</li> <li>• Sicrhau llinellau atebolrwydd clir</li> </ul>

### **Atodiad 3: Sail y dystiolaeth**

Mae'r canfyddiadau a'r argymhellion yn yr adroddiad hwn yn defnyddio tystiolaeth o ymweliadau â sampl o 12 o ysgolion cynradd a chwe ysgol uwchradd ledled Cymru, sy'n cynnwys enghreifftiau o ysgolion sy'n dangos arweinyddiaeth dda neu ragorol. Cynhaliwyd yr ymweliadau ag ysgolion yn nhymor yr hydref 2014. Yn ystod yr ymweliadau hyn ag ysgolion, bu arolygwyr:

- yn cyfweld ag uwch arweinwyr, arweinwyr canol, athrawon dosbarth a chynorthwyrwyr cymorth dysgu
- yn craffu ar y cynllun gwella ysgol, strwythur staff, swydd-ddisgrifiadau, a chofnodion datblygiad proffesiynol parhaus

Cafwyd tystiolaeth ychwanegol o:

- adroddiadau arolygu ysgolion cynradd ac uwchradd o 2010 i 2014
- adroddiadau arolygon thematig Estyn
- astudiaethau achos arfer orau ychwanegol o wefan Estyn ac o ysgolion eraill nad ymwelwyd â nhw

### **Rhestr o ysgolion yr ymwelwyd â nhw**

Ysgol Dyffryn Ogwen, Gwynedd  
Ysgol Gyfun Bryngwyn, Sir Gaerfyrddin  
Ysgol Gyfun Cwm Rhymni, Caerffili  
Ysgol Gyfun Porthcawl, Pen-y-bont ar Ogwr  
Ysgol Gynradd Cogan, Bro Morgannwg  
Ysgol Gynradd Comins Coch, Ceredigion  
Ysgol Gynradd Gatholig Santes Fair, Wreccsam  
Ysgol Gynradd Glan Usk, Casnewydd  
Ysgol Gynradd Gymraeg Gartholwg, Rhondda Cynon Taf  
Ysgol Gynradd Llanisien Fach, Caerdydd  
Ysgol Gynradd Pen Barras, Dinbych  
Ysgol Gynradd Rhiw Syr Dafydd, Caerffili  
Ysgol Gynradd Woodlands, Torfaen  
Ysgol Gynradd Ynys y Barri, Bro Morgannwg  
Ysgol Gynradd Ystumllwynarth, Abertawe  
Ysgol Uwchradd Caerdydd, Caerdydd  
Ysgol y Foryd, Conwy  
Ysgol Y Moelwyn, Gwynedd

**Esboniad o eiriau ac ymadroddion a ddefnyddir i ddisgrifio ein harfarniadau**

Bron pob un	Gydag ychydig iawn o eithriadau
Y rhan fwyaf	90% neu fwy
Llawer	70% neu fwy
Mwyafrif	Dros 60%
Tua hanner	Yn agos at 50%
Lleiafrif	Islaw 40%
Rhai	Islaw 20%
Ychydig iawn	Llai na 10%

**Cyfeiriadau:**

Estyn (2014) *Teithiau Gwella Deuddeg Ysgol Uwchradd*. Caerdydd: Estyn. [Ar-lein]. Ar gael o: <http://www.estyn.gov.uk/cymraeg/docViewer-w/297133.2/Teithiau%20gwella%20deuddeg%20ysgol%20uwchradd%20-%20Rhagfyr%202013/?navmap=30,163>, [Mynediad 20 Ebrill 2015]

Estyn (2015) *Adroddiad Blynyddol Prif Arolygydd Ei Mawrhydi dros Addysg a Hyfforddiant yng Nghymru 2013-2014*. Caerdydd: Estyn. [Ar-lein]. Ar gael o: <http://www.estyn.gov.uk/cymraeg/adroddiad-blynyddol/adroddiad-blynyddol-2013-2014/> [Mynediad 20 Ebrill 2015]

Hill, R. (2013) *Darparu gwasanaethau addysg yng Nghymru yn y dyfodol*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru. [Ar-lein]. Ar gael o: <http://gov.wales/docs/dcells/consultation/130618-delivery-of-education-report-cy.pdf> [Mynediad 20 Ebrill 2015]

Y Sefydliad Cenedlaethol er Ymchwil i Addysg (SCYA) (2014) *Gwerthusiad hanner ffordd o Tranche 1 y Prosiect Braenaru ar gyfer Ysgolion sy'n Ymarferwyr Arweiniol ac Ysgolion sy'n Ymarferwyr Datblygol*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru. [Ar-lein]. Ar gael o: <http://learning.wales.gov.uk/docs/learningwales/publications/140728-nfer-evaluation-pathfinder-project-cy.pdf> [Mynediad 20 Ebrill 2015]

Y Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygiad Economaidd (2014) *Improving Schools in Wales: An OECD Perspective*. Paris: OECD. [Ar-lein]. Ar gael o: <http://www.oecd.org/education/Improving-schools-in-Wales.pdf> [Mynediad 20 Ebrill 2015] (Saesneg yn unig)

Llywodraeth Cymru, Yr Adran Addysg a Sgiliau (2011) *Safonau proffesiynol diwygiedig ar gyfer ymarferwyr addysg yng Nghymru*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru, (Cylchlythyr Rhif: 020/2011). [Ar-lein]. Ar gael o: <http://learning.wales.gov.uk/docs/learningwales/publications/140630-revised-professional-standards-cy.pdf> [Mynediad 20 Ebrill 2015]

Llywodraeth Cymru, Yr Adran Addysg a Sgiliau (2012) *Gwella Ysgolion*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru. [Ar-lein]. Ar gael o:  
<http://learning.wales.gov.uk/docs/learningwales/news/121025improvingschoolscy.pdf>  
[Mynediad 20 Ebrill 2015]

Llywodraeth Cymru (2013) *Safonau Arweinyddiaeth: Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru. [Ar-lein]. Ar gael o:  
<http://learning.gov.wales/yourcareer/leadershipdevelopment/individual-leadership-review/?skip=1&lang=cy> [Mynediad 13 Mai 2015].

Llywodraeth Cymru, Yr Adran Addysg a Sgiliau (2014), *Cymwys am Oes: cynllun gwella addysg ar gyfer dysgwyr 3 i 19 oed yng Nghymru*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru. [Ar-lein]. Ar gael o:  
<http://gov.wales/topics/educationandskills/allsectorpolicies/qualified-for-life-an-educational-improvement-plan/?skip=1&lang=cy> [Mynediad 20 Ebrill 2015]

### **Awdur yr adroddiad cylch gwaith a thîm yr arolwg**

Huw Watkins	Awdur yr adroddiad cylch gwaith
Alan Rowlands	Arolygydd tîm
Richard Lloyd	Arolygydd tîm
Steven Pringle	Arolygydd tîm
Vaughan Williams	Arolygydd tîm