

Cyflwyniad i arweinyddiaeth i lywodraethwyr (Cymru)



This item contains selected online content. It is for use alongside, not as a replacement for the module website, which is the primary study format and contains activities and resources that cannot be replicated in the printed versions.

About this free course

This free course is an adapted extract from the Open University course .

This version of the content may include video, images and interactive content that may not be optimised for your device.

You can experience this free course as it was originally designed on OpenLearn, the home of free learning from The Open University –

There you'll also be able to track your progress via your activity record, which you can use to demonstrate your learning.

Copyright © 2015 The Open University

Intellectual property

Unless otherwise stated, this resource is released under the terms of the Creative Commons Licence v4.0 http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en_GB. Within that The Open University interprets this licence in the following way:

www.open.edu/openlearn/about-openlearn/frequently-asked-questions-on-openlearn. Copyright and rights falling outside the terms of the Creative Commons Licence are retained or controlled by The Open University. Please read the full text before using any of the content.

We believe the primary barrier to accessing high-quality educational experiences is cost, which is why we aim to publish as much free content as possible under an open licence. If it proves difficult to release content under our preferred Creative Commons licence (e.g. because we can't afford or gain the clearances or find suitable alternatives), we will still release the materials for free under a personal end-user licence.

This is because the learning experience will always be the same high quality offering and that should always be seen as positive – even if at times the licensing is different to Creative Commons.

When using the content you must attribute us (The Open University) (the OU) and any identified author in accordance with the terms of the Creative Commons Licence.

The Acknowledgements section is used to list, amongst other things, third party (Proprietary), licensed content which is not subject to Creative Commons licensing. Proprietary content must be used (retained) intact and in context to the content at all times.

The Acknowledgements section is also used to bring to your attention any other Special Restrictions which may apply to the content. For example there may be times when the Creative Commons Non-Commercial Sharealike licence does not apply to any of the content even if owned by us (The Open University). In these instances, unless stated otherwise, the content may be used for personal and non-commercial use.

We have also identified as Proprietary other material included in the content which is not subject to Creative Commons Licence. These are OU logos, trading names and may extend to certain photographic and video images and sound recordings and any other material as may be brought to your attention.

Unauthorised use of any of the content may constitute a breach of the terms and conditions and/or intellectual property laws.

We reserve the right to alter, amend or bring to an end any terms and conditions provided here without notice.

All rights falling outside the terms of the Creative Commons licence are retained or controlled by The Open University.

Head of Intellectual Property, The Open University

Contents

Cyflwyniad	5
Cyflwyniad	5
	7
Deilliannau dysgu	7
1 Beth yw arweinyddiaeth addysgol?	9
1 Beth yw arweinyddiaeth addysgol?	9
2 Cyd-destun Arweinyddiaeth yng Nghymru	13
2 Cyd-destun Arweinyddiaeth yng Nghymru	13
3 Arweinyddiaeth a gwella ysgolion	16
3 Arweinyddiaeth a gwella ysgolion	16
4 Mathau o arweinyddiaeth	26
4 Mathau o arweinyddiaeth	26
5 Arwain datblygiad dysgu proffesiynol	32
5 Arwain datblygiad dysgu proffesiynol	32
6 Adolygu eich dysgu	36
6 Adolygu eich dysgu	36
Acknowledgements	38

Cyflwyniad

Cyflwyniad

Mae'r cwrs hwn yn gyflwyniad i arweinyddiaeth a rheolaeth addysgol. Mae'n seiliedig ar y ddealltwriaeth bod ymchwilio i ymarferion a dadansoddi sefyllfaoedd go iawn yn gallu arwain at newid a gwelliant. Mae'r cwrs yn ystyried rhai o faterion a chysyniadau allweddol arweinyddiaeth addysgol ac, ymhlith pethau eraill, bydd yn trafod yr hyn y gellid ei ystyried yn arferion da mewn arweinyddiaeth addysgol a sut y gellid deall a datblygu'r gallu i wella. Caiff pwysigrwydd cynllunio a gwerthuso datblygiad dysgu proffesiynol fel rhan o'r broses hon ei ddadansoddi a'i lywio gan ddefnyddio model damcaniaethol y gellir ei ddefnyddio mewn unrhyw ysgol.

Mae'r cwrs hwn yn rhoi'r cyfle i chi ystyried rhai materion allweddol sy'n gallu codi mewn ysgolion. Mewn sawl gweithgaredd, gofynnir i chi fyfyrio ar senarios gwahanol ac ysgrifennu arsylwadau personol yn y blychau testun. Gallwch lawrlwytho'r holl sylwadau y byddwch yn eu gwneud yn ystod y cwrs drwy ddefnyddio'r blwch 'lawrlwytho atebion', sy'n ymddangos pan fyddwch yn cadw sylw am y tro cyntaf yn ystod y cwrs.

Mae cwblhau'r blychau testun yn rhan hanfodol o'r cwrs hwn er mwyn dangos eich bod yn cymryd rhan weithredol ynddo – ond gan fod sefyllfaoedd yn amrywio o ysgol i ysgol, bydd yr atebion yn amrywio, a bydd eich sylwadau'n parhau'n bersonol i chi. Cynigir rhai sylwadau cyffredinol ar bob un o'r materion hefyd drwy glicio ar fotwm datgelu.

Mae'n bosibl y bydd rhai o'r gweithgareddau yn gofyn i chi ddewis o nifer o atebion posibl, ond thema sylfaenol y cwrs hwn yw eich bod yn cymryd eich amser ac yn ateb mewn modd myfyriol a gonest, gan ddefnyddio eich gwybodaeth a'ch dysgu personol eich hun.

Drwy ddilyn y cwrs hwn, y gobaith yw y byddwch yn magu hyder yn eich rôl fel llywodraethwr ac yn gallu ymgymryd â rôl fwy gwybodus yn eich ysgol.

Deilliannau dysgu

Erbyn diwedd y cwrs hwn, dylech allu gwneud y canlynol:

- meithrin dealltwriaeth well o'r rôl y mae arweinyddiaeth yn ei chwarae yn natblygiad ysgol ac wrth wella deilliannau disgyblion
- trafod a dadansoddi rhai o'r ffactorau sy'n gallu dylanwadu ar arweinyddiaeth lwyddiannus a chyfrannu ati
- myfyrio ar y dulliau arwain a ddefnyddir mewn sefydliadau addysgol sy'n gyfarwydd i chi
- gwerthfawrogi pwysigrwydd defnyddio tystiolaeth i gefnogi barn
- Gwerthfawrogi pwysigrwydd cynllunio a gwerthuso datblygiad dysgu proffesiynol

1 Beth yw arweinyddiaeth addysgol?

1 Beth yw arweinyddiaeth addysgol?

Mae arweinyddiaeth yn fater cymhleth: mae lluo o gyhoeddiadau wedi'u hysgrifennu ar y pwnc. Dylid nodi o'r cychwyn cyntaf nad oes un ffordd gywir o arwain ac nad oes unrhyw atebion cyflym na rysâit hawdd ar gyfer datrys heriau arweinyddiaeth addysgol.

Mae'r cwrs hwn yn cyflwyno rhai o'r adnoddau a'r syniadau academiaidd a fydd yn eich helpu i ddatblygu safbwynt beirniadol o ran dulliau arwain yn eich cyd-destun eich hun. Mae pob un ohonom wedi profi arweinyddiaeth eraill yn ein bywydau proffesiynol a phersonol, a bydd gan bob un ohonom farn o ran pa weithredoedd, ymddygiadau a strategaethau arwain a all fod eu hangen mewn sefyllfa benodol.

Fodd bynnag, gall ystyr termau fel 'arweinyddiaeth', 'arwain', 'gweinyddu' neu 'rheoli' beri dryswch mewn sefydliadau. Dros amser, mae enwau rolau wedi datblygu er mwyn adlewyrchu faint o arweinyddiaeth sy'n ddisgwyliedig. Mae ysgolion yn defnyddio termau fel:

- 'rheolwyr canol'
- 'arweinwyr pwnc'
- 'arweinwyr dysgu'
- 'uwch dimau rheoli'
- 'uwch dimau arwain'.

Yr hyn a dderbynnir yn gyffredinol yw bod:

- llawer o weithwyr proffesiynol yn arwain
- sawl aelod o sefydliad yn gallu cyflawni tasgau arweinyddiaeth, gydag awdurdod swydd a hebddo.

Mae llawer o rolau yn gyfuniad o 'arwain' a 'rheoli', a bydd y pwyslais yn amrywio o berson i berson ac o sefydliad i sefydliad. Mae arwain wedi cael ei ddisgrifio fel gweithio gyda phobl er mwyn newid ymddygiadau, agweddau a gwerthoedd, tra bo rheolwyr yn fwy tebygol o gynnal perfformiad pobl a systemau. Fodd bynnag, o safbwynt academiaidd, mae arweinyddiaeth a rheolaeth addysgol yn parhau i fod yn gysyniadau dadleuol!

Gweithgaredd 1: Arwain a Rheoli

Caniatewch tua 30 munud

Ystyriwch y strwythurau 'arwain a rheoli' mewn sefydliad sy'n gyfarwydd i chi. Pwy sy'n ymddangos fel petai'n gyfrifol am arwain fel rhan o'i rôl a pha dystiolaeth sydd gennych chi i gefnogi'r farn hon?

Meddyliwch am rai enghreifftiau o newid yn eich ysgol sydd o ganlyniad uniongyrchol neu anuniongyrchol i arferion arwain da a'u rhestru. Eto, pa dystiolaeth sydd gennych chi i gefnogi eich barn?

Nodwch eich sylwadau yn y blwch isod.

Gallwch lawrlwytho'r holl sylwadau y byddwch yn eu gwneud yn ystod y cwrs drwy ddefnyddio'r blwch 'lawrlwytho atebion', a fydd yn ymddangos pan fyddwch yn cadw sylw am y tro cyntaf yn ystod y cwrs.

Provide your answer...

Discussion

Mae ysgolion yn amrywio o ran cyfnod, maint a lleoliad. Fodd bynnag, yng Nghymru, mae gan y mwyafrif o ysgolion eu pennaeth eu hunain o hyd, a fydd yn adrodd yn ôl i'r Bwrdd Llywodraethu ac yn atebol iddo; mae'n debygol bod gan yr unigolyn hwn farn a dylanwad sylweddol ar y strwythurau arwain a rheoli sy'n bodoli.

Bydd y mwyafrif o benaethiaid yn rhai nad ydynt yn addysgu, ond mae nifer bach o ysgolion (gwledig yn bennaf) lle mae gan benaethiaid rai ymrwymadau addysgu o hyd, ac felly dim ond rhan o'r wythnos fydd ganddynt i arfer arweinyddiaeth a chyflawni dyletswyddau rheoli. Mae'n ddigon posibl bod gan aelodau eraill o'r staff lwythi gwaith addysgu llai am fod amser wedi'i neilltuo iddynt gyflawni cyfrifoldebau arwain a rheoli. Caiff y penderfyniadau hyn eu gwneud ar lefel yr ysgol unigol.

Dylai fod gan ysgolion strwythurau arwain hierarchaidd clir ar waith, a all gynnwys dirprwy benaethiaid, penaethiaid cynorthwyol a chyfrifoldebau addysgu a dysgu penodol. Bydd nifer y bobl sy'n cyflawni'r rolau ffurfiol hyn sy'n cael cydnabyddiaeth ariannol yn dibynnu ar faint yr ysgol a'r cynllun dewisol y gall penderfyniadau penaethiaid blaenorol a chyrrff llywodraethu fod wedi dylanwadu arno. Gall newid y strwythurau fod yn eithaf anodd, am amrywiaeth o resymau, ac ni welwyd fawr ddim newid i ddulliau gweithredu deddfwriaethol na chyflogedig mewn perthynas â rheolwyr canol dros yr hanner canrif diwethaf. Y newid diwethaf a welwyd yn y maes hwn oedd cyflwyno cyfrifoldebau addysgu a dysgu yn 2006 ac mae'r rhain ar gael mewn bandiau.

Mae'n bosibl y bydd adroddiadau penaethiaid i'r Corff Llywodraethu yn darparu lefel dda o fanylder am y cynnydd sy'n cael ei wneud tuag at gyflawni Cynllun Datblygu neu Wella'r Ysgol, ac mae'n bosibl y bydd y staff yn cael eu henwi fel rhan o'r broses hon. Mae'n bosibl hefyd y bydd aelodau o'r staff yn rhoi cyflwyniadau i'r Llywodraethwyr sy'n myfyrio ar y dulliau arwain a gafodd eu defnyddio a'u gwerthuso. Fodd bynnag, bydd y dull gweithredu a ddewisir yn amrywio o ysgol i ysgol. Mae'n bosibl hefyd y bydd enghreifftiau o arweinyddiaeth gan aelodau o'r staff nad oes ganddynt rolau arwain ffurfiol. Bydd ysgolion yn dewis dosbarthu neu ddirprwyo cyfrifoldebau arwain mewn ffyrdd gwahanol, a gall agenda ddatblygiadol yr ysgol, nifer y staff a'r gyllideb sydd ar gael, ddylanwadu ar hyn.

Bydd adegau pan fydd angen i ysgolion ymateb i newidiadau mewn deddfwriaeth ac ystyried dull gweithredu newydd neu sy'n datblygu. Gallai hyn fod yn newid i ofynion TGAU mewn pwnc cwricwlwm, a allai olygu bod nifer bach o'r staff yn cael eu harwain

gan unigolyn. Fodd bynnag, gydag enghraifft megis rhoi cwricwlwm Donaldson ar waith, mae'n debygol y bydd gan sawl aelod o'r staff rôl arwain a bydd effaith newid macro o'r fath yn cael ei theimlo ym mhob rhan o gymuned yr ysgol.

2 Cyd-destun

Arweinyddiaeth yng

Nghymru

2 Cyd-destun Arweinyddiaeth yng

Nghymru

Mewn gwirionedd, prin yw'r sefydliadau sydd â strwythurau cwbl glir, a gellir defnyddio dulliau arwain gwahanol mewn rhannau gwahanol o'r un sefydliad. Gall pŵer ymddangos mewn strwythur hierarchaidd ddiffiniedig a gall hyn adlewyrchu ffurfiau ar wybodaeth arbenigol ganfyddedig. Fodd bynnag, gall y rheini nad ydynt mewn rolau arwain dynodedig ddylanwadu ar eraill drwy berswâd a meithrin cydberthnasau rhyngpersonol - gall hyn gynnwys cynnig camau i fireinio cynlluniau arwain neu opsiynau amgen yn eu lle. Pan fyddwch chi'n myfyrio ar arweinyddiaeth, mae felly'n bwysig ystyried y nodweddion sefydliadol ynghyd â'r cydberthnasau rhwng y bobl.

Mae Estyn yn arolygu ysgolion yng Nghymru ac yn rhoi adborth ar arweinyddiaeth a rheolaeth fel rhan o'r fframwaith adrodd presennol. Er bod adroddiadau Estyn yn darparu crynodeb o arweinyddiaeth a rheolaeth yr ysgol, ac yn rhoi gradd ar yr elfennau hyn, bydd hyd y cylch arolygu yn golygu bod y 'wybodaeth' hon yn hen yn aml.

Ceir newidiadau di-baid mewn ysgolion. Efallai fod adroddiad diweddaraf Estyn yn bwynt cyfeirio pwysig, ond mae'n bosibl bod adroddiadau gwerthuso allanol eraill ar gael i ysgolion gan awdurdod lleol (ALI) neu Consortia Rhanbarthol. Gall yr adroddiadau eraill hyn gynnig adborth diweddarach ar berfformiad sy'n trafod ac yn dadansoddi agweddau penodol ar arweinyddiaeth, a myfyrion arnynt.

Gweithgaredd 2: Adroddiadau Gwerthuso Allanol

Caniatewch tua 30 munud

Dylech ystyried y pwyntiau canlynol:

1. Pa adroddiadau gwerthuso allanol sydd ar gael i chi fel llywodraethwr ysgol, a pha mor gyfarwydd ydych chi â'r rhain?
2. Pa mor ddiweddar yw'r dogfennau hyn a beth maen nhw'n ei ddweud wrthyich chi am ganfyddiadau allanol o brosesau arweinyddiaeth eich ysgol?

3. Ydych chi'n credu eu bod yn adlewyrchiad cywir o arweinyddiaeth bresennol eich ysgol, neu ydych chi'n meddwl bod gwahaniaethau sylweddol? Pa dystiolaeth sy'n cefnogi eich barn?

Nodwch eich sylwadau yn y blwch isod.

Gallwch lawrlwytho'r holl sylwadau y byddwch yn eu gwneud yn ystod y cwrs drwy ddefnyddio'r blwch 'lawrlwytho atebion', a fydd yn ymddangos pan fyddwch yn cadw sylw am y tro cyntaf yn ystod y cwrs.

Provide your answer...

Discussion

Bydd pob ysgol yng Nghymru yn cael ei harolygu o bryd i'w gilydd. Mae'r adroddiad a gyhoeddir yn cynnwys sawl tudalen o werthusiad allanol gan Estyn, y sefydliad arolygu yng Nghymru. Mae'r adroddiadau hyn yn ddogfennau sydd ar gael i'r cyhoedd a gall unrhyw un eu darllen. Maent ar gael ar wefan Estyn ac maent yn cynnwys nifer o adrannau sy'n unol â'r fformat sydd ar waith ar unrhyw adeg benodol.

Mae'r adroddiadau arolygu diweddaraf yn cynnwys adrannau ar Safonau, Lles ac agweddau at ddysgu, Profiadau Addysgu a Dysgu, Gofal, cymorth ac arweiniad, ac Arwain a Rheoli. Fodd bynnag, mae'n rhaid cofio bod Arolygiadau yn cael eu cynnal mewn cylchoedd ac y gall fod cyfnod o hyd at chwe blynedd rhwng cynnal arolygiadau o ysgolion a chyhoeddi adroddiadau. Gall pethau newid yn sylweddol mewn cyfnod o chwe blynedd, ac yn aml mae hynny'n wir!

Yng Nghymru, bydd ysgolion sector cyhoeddus hefyd yn destun gwerthusiad mwy lleol, ond ni chaiff yr adroddiadau hyn eu cyhoeddi. Cynhelir y broses hon ar gyfer ysgolion yn rheolaidd, a defnyddir system codau lliw i ddynodi ysgolion yn rhai gwyrdd, melyn, oren a choch, sy'n cynrychioli pedwar canlyniad posibl.

Mae adnodd Fy Ysgol Leol <https://mylocalschool.gov.wales/?lang=cy> yn darparu gwybodaeth gyfyngedig am bob ysgol, gan gynnwys ei chategori lliw presennol, ond bydd rhagor o wybodaeth am werthusiadau allanol ar gael yn yr ysgolion y gellir ei rhannu â chorff llywodraethu'r ysgol.

Bydd pob corff llywodraethu yn cyfarfod ar adegau amrywiol drwy gydol y flwyddyn a bydd pwyllgorau ychwanegol â rolau penodol a ddylai gyfrannu at arweinyddiaeth, rheolaeth ac atebolrwydd cyffredinol yr ysgol. Er bod gofynion penodol y mae angen i gyrff llywodraethu eu bodloni, bydd rhai amrywiadau mympwyol a fydd yn golygu bod symiau gwahanol o amser, datblygiad proffesiynol a chyllid yn cael eu buddsoddi mewn blaenoriaethau ysgolion unigol.

Mae'r trydydd cwestiwn wedi'i gynllunio i'ch annog i ystyried a ydych yn teimlo bod trywydd dystiolaeth rheolaidd wedi'i ddarparu neu a oes un ar gael er mwyn sicrhau eich bod chi fel Llywodraethwr yn teimlo'n hyderus o ran agenda gwella'r ysgol a'ch rôl yn y broses hon. Mae hefyd yn bwysig eich bod yn cael cyfle i gwestiynu dilysrwydd y data ac esboniadau o ddulliau gweithredu'r ysgol. Mae hyn rhan o'ch rôl fel Llywodraethwr.

3 Arweinyddiaeth a gwella ysgolion

3 Arweinyddiaeth a gwella ysgolion

Mae adroddiad helaeth Estyn [Arweinyddiaeth a gwella ysgolion cynradd](#) (2016) yn cynnwys cydnabyddiaeth bwysig bod gan bob ysgol le i wella ac mai arweinyddiaeth yw'r ffactor pwysicaf sy'n dylanwadu ar gyflymder, ansawdd a chynaliadwyedd gwelliant yr ysgol.

Mae'r adroddiad yn nodi bod angen arddulliau arwain gwahanol ar ysgolion sydd ar gamau gwahanol yn eu datblygiad yn aml, a bod arweinwyr – ar bob cam o daith ddatblygiadol ysgol – yn chwarae rôl hanfodol wrth ddatblygu sgiliau proffesiynol eu staff a'u cefnogi.

Cymerir y sail dystiolaeth ar gyfer yr adroddiad hwn o arolygiadau o ysgolion cynradd ledled Cymru rhwng 2010 a 2015. Mae hefyd yn cynnwys model pedwar cam ar gyfer gwella ysgolion cynradd sy'n cynnig elfennau gwella generig y gellir eu trosglwyddo i addysg uwchradd.

Mae *Arweinyddiaeth a gwella ysgolion cynradd* yn nodi nodweddion cyffredin gwella ar bob cam:

Dyma lle mae arweinwyr yn:

- diffinio gweledigaeth a chyfeiriad strategol yr ysgol yn glir; mae'r weledigaeth hon yn datblygu wrth i'r ysgol wella
- sefydlu gwerthoedd ac ymddygiadau proffesiynol ymhlith staff i gefnogi gwelliant parhaus a gwaith tîm effeithiol
- sefydlu a chynnal diwylliant lle mae gwella safonau a llesiant i'r holl ddisgyblion yn brif flaenoriaeth
- sicrhau mai gwella addysgu yw'r broses allweddol sy'n cyfrannu at wella safonau
- darparu cwricwlwm sy'n diwallu anghenion pob disgybl yn llawn
- cynnal ffocws cyson ar wella llythrennedd disgyblion (yn Gymraeg ac yn Saesneg), sgiliau TGCh, a rhifedd (gan gynnwys sgiliau meddwl lefel uwch a sgiliau rhesymu)
- sicrhau bod datblygiad proffesiynol parhaus staff yn gwella ansawdd y ddarpariaeth a deilliannau disgyblion
- sicrhau bod pob aelod o'r staff (yn enwedig y rhai hynny mewn rolau rheoli) yn gyfrifol am ei faes gwaith
- sicrhau bod canlyniadau hunanwerthuso yn deillio o dystiolaeth uniongyrchol, a bod cysylltiad agos rhyngddynt â blaenoriaethau gwella'r ysgol

- darparu dadansoddiadau clir, dealladwy a gonest i lywodraethwyr o ran pa mor dda y mae'r ysgol yn perfformio, a'u hannog i herio achosion o dangyflawni.

Nawr dylech fynd ati i ddefnyddio'r nodweddion arweinyddiaeth hyn wrth i chi roi cynnig ar Weithgaredd 3.

Gweithgaredd 3: Nodweddion arweinyddiaeth Estyn

Caniatewch tua 30 munud

Edrychwch yn ofalus ar nodweddion arwain mwyaf cyffredin Estyn a nodwch y nodweddion mwyaf a lleiaf cyffredin yn eich ysgol, yn eich barn chi.

Nodwch eich sylwadau yn y blwch isod.

Provide your answer...

Nawr, ystyriwch a fyddai'n bosibl ymdrin ag unrhyw un o'r nodweddion mewn ffordd ddefnyddiol a'u gwella yn eich sefydliad. Os felly, pa ddulliau arwain y byddai angen iddynt fod ar waith er mwyn galluogi hyn i gael ei wneud yn y ffordd orau posibl?

Nodwch eich sylwadau yn y blwch isod. Gallwch lawrlwytho'r holl sylwadau y byddwch yn eu gwneud yn ystod y cwrs drwy ddefnyddio'r blwch 'lawrlwytho atebion', a fydd yn ymddangos pan fyddwch yn cadw sylw am y tro cyntaf yn ystod y cwrs.

Provide your answer...

Answer

Mae'r cwestiwn cychwynnol wedi'i gynllunio i ddangos y ffordd y mae arweinyddiaeth yn cwmparu llawer o agweddau ar fywyd yr ysgol a bod amrywiaeth o ffactorau y mae angen eu hystyried yn rheolaidd. Gobeithio, fel Llywodraethwr, y byddwch yn teimlo bod gennych lefel dda o ddealltwriaeth o bob un o'r 10 o nodweddion a nodwyd ar ffurf pwyntiau bwled a'ch bod yn cael gwybod am y rhain yn unol â'r pwynt olaf sy'n ymwneud yn benodol â llywodraethwyr.

Os nad oedd unrhyw rai o'r ffactorau yn cynnwys ffocws clir nac unrhyw fath o sail dystiolaeth, yn eich barn chi, mae'n bosibl y bydd gennych rai cwestiynau perthnasol i'w gofyn mewn cyfarfodydd yn y dyfodol!

Ni ddylid caniatáu i hunanfodlonrwydd amlygu ei hun mewn unrhyw sefydliad, ni waeth pa mor llwyddiannus y mae'n ymddangos. Nid yw unrhyw ysgol yn berffaith, ac mae'r 10 o nodweddion a nodwyd gan Estyn yn darparu fframwaith defnyddiol i ystyried agweddau ar fywyd yr ysgol y gellir eu gwella.

Bydd gan ysgolion flaenoriaethau penodol a all olygu bod agweddau penodol ar arweinyddiaeth yn cael eu rhoi ar waith, ond mae'n bwysig sicrhau bod y cyfeiriad strategol bob amser yn seiliedig ar dystiolaeth ac yn un sy'n adeiladu ar hunanwerthusiadau cadarn a gwrthrychol.

Yng Nghymru, mae gan y llywodraeth ymrwymiad cryf i sicrhau datblygiad parhaus ysgolion fel sefydliadau sy'n dysgu. Mae'r dull gweithredu hwn yn cynnwys datblygiad proffesiynol parhaus i bob aelod o'r staff. Mae gan lywodraeth Cymru ragor o wybodaeth am sefydliadau sy'n dysgu yn

[Ysgolion yng Nghymru yn gweithredu fel sefydliadau sy'n dysgu..](#)

Fe'ch gwahoddir i ystyried sut mae'r nodweddion hyn yn gweithio yn erbyn enghraifft o fywyd go iawn.. [Edrychwch ar astudiaeth achos Ysgol Gynradd Parkland eto.](#) Yna, bydd angen i chi greu tabl dwy golofn mewn dogfen all-lein fel yr un isod. Ceisiwch ddod o hyd i enghraifft o bob nodwedd yn astudiaeth achos Parkland. Ceir cyfarwyddiadau ar sut i wneud hyn o dan y tabl enghreifftiol.

Gweithgaredd 4: Nodweddion arweinyddiaeth Estyn ac astudiaeth achos Parkland

Caniatewch tua 60 munud

Mae'r enghreifftiau canlynol yn awgrymiadau ac yn brif ddatganiadau sy'n nodi'r hyn sydd wedi digwydd.

Byddai'r broses arwain wirioneddol yn fwy cymhleth a byddai'r mwyafrif o'r enghreifftiau hyn yn cynnwys llawer o gamau. Mae arweinyddiaeth yn waith caled!

Mae rhai enghreifftiau wedi cael eu cynnwys o dan fwy nag un pennawd weithiau, ac mae'n amlwg bod mwy o ddehongliadau personol posibl o'r astudiaeth achos. Mae arweinyddiaeth yn digwydd ar gontinwrm a bydd yn amrywio o ysgol i ysgol. Ni ellir trosglwyddo'r hyn sy'n gweithio mewn un sefyllfa i sefyllfa arall, a bydd llawer o ffactorau yn effeithio ar yr hyn y gellir ei gyflawni a'r hyn na ellir ei gyflawni ar unrhyw adeg benodol. Dyna pam y caiff arweinyddiaeth yn aml ei hystyried yn daith.

Nodwedd	Enghraifft o'r astudiaeth
Diffinio gweledigaeth a chyfeiriad strategol yr ysgol yn glir; mae'r weledigaeth hon yn datblygu wrth i'r ysgol wella	
Sefydlu gwerthoedd ac ymddygiadau proffesiynol ymhlith staff i gefnogi gwelliant parhaus a gwaith tîm effeithiol	
Sefydlu a chynnal diwylliant lle mae gwella safonau a llesiant i'r holl ddisgyblion yn brif flaenoriaeth	
Sicrhau mai gwella addysgu yw'r broses allweddol sy'n cyfrannu at wella safonau	
Darparu cwricwlwm sy'n diwallu anghenion pob disgybl yn llawn	
Cynnal ffocws cyson ar wella llythrennedd disgyblion (yn Gymraeg ac yn Saesneg), sgiliau TGCh, a rhifedd (gan gynnwys sgiliau meddwl lefel uwch a sgiliau rhesymu)	
Sicrhau bod datblygiad proffesiynol parhaus staff yn gwella ansawdd y ddarpariaeth a deilliannau disgyblion	
Sicrhau bod pob aelod o'r staff (yn enwedig y rhai hynny mewn rolau rheoli) yn gyfrifol am ei faes gwaith	
Sicrhau bod canlyniadau hunanwerthuso yn deillio o dystiolaeth uniongyrchol, a bod cysylltiad agos rhyngddynt â blaenoriaethau gwella'r ysgol	
Darparu dadansoddiadau clir, dealladwy a gonest i lywodraethwyr o ran pa mor dda y mae'r ysgol yn perfformio, a'u hannog i herio achosion o dangyflawni	

(Os ydych chi am ddarllen mwy o *Arweinyddiaeth a gwella ysgolion cynradd*, [mae ar gael ar wefan Estyn](#).)

Discussion

Nodwedd	Enghraifft o'r astudiaeth
Diffinio gweledigaeth a chyfeiriad strategol yr ysgol yn glir; mae'r weledigaeth hon yn datblygu wrth i'r ysgol wella	Ar dudalen 1, yn adran Taith yr ysgol i wella, mae'r datganiad 'mae pob rhanddeiliad yn rhannu'r un weledigaeth' yn awgrymu bod yr arweinwyr wedi sefydlu proses lle mae gweledigaeth wedi'i sefydlu a'i diffinio'n llwyddiannus. Fodd bynnag, er bod y diffiniad hwn o weledigaeth yn bwysig, ar dudalen 2, dangosodd dadansoddiad cynnar a gynhaliwyd gan y pennaeth yn dilyn ei phenodiad fod y staff wedi nodi 'blaenoriaethau pwysig', gan gynnwys yr angen i fynd i'r afael â diffyg cwricwlwm wedi'i gynllunio. Mae'r enghraifft hon yn dangos pa mor gymhleth yw cynllunio gwelliant mewn ysgol a hefyd pa mor bwysig yw gwrando ar y staff, y mae ganddynt yn aml ddealltwriaeth dda o'r hyn y mae angen ei wneud.

	Ar dudalen 2, ar ddechrau adran Cymell y staff drwy gymorth a her, mae'n amlwg bod y pennaeth a'r uwch-arweinwyr wedi amlinellu eu disgwyliadau'n glir i bob aelod o'r staff. Yn nes ymlaen yn yr un adran, mae'n amlwg bod annog y staff i gymryd rhan mewn hyfforddiant wedi 'cynyddu cyfraniad y staff at y broses o bennu cyfeiriad a strategaeth gyffredinol yr ysgol.'
Sefydlu gwerthoedd ac ymddygiadau proffesiynol ymhlith staff i gefnogi gwelliant parhaus a gwaith tîm effeithiol	Ar dudalen 2 o adran Taith yr ysgol i wella, mae awgrym clir y gallai athrawon elwa ar fwy o gydweithio er mwyn eu helpu i gynllunio'n gydlynus, a fydd yn gwella cynnydd y disgyblion. Roedd y cydweithio hwn yn amlwg wrth i'r staff gymryd rhan mewn cyfarfodydd pennu targedau a chymedroli rheolaidd, fel yr esbonnir ar dudalen 2, mewn perthynas ag adran Cymell y staff drwy gymorth a her. Roedd mesurau cysylltiedig wedi gwella cyfraniad y staff at y broses o bennu cyfeiriad a strategaeth gyffredinol yr ysgol, ac roedd bron pob aelod o'r staff yn 'frwdfrydig' ynghylch y mentrau cydweithredol hyn. Manteisiodd y pennaeth ar bob cyfle i atgyfnerthu statws y dysgu, gan gynnwys gwasanaethau ac ymweliadau rheolaidd â phob ystafell ddosbarth. Ategwyd hyn gan fuddsoddiad i wella'r amgylchedd ffisegol, a oedd wedi cael effaith gadarnhaol o ran rhoi ymdeimlad o falchder i'r staff a'r disgyblion. Ar dudalen 3 o adran Datblygu diwylliant o fonitro a gwerthuso, fel rhan o'r broses, daeth yr athrawon yn rhan weithredol o'r gweithgareddau monitro a'r gwaith o graffu ar ddata er mwyn eu helpu i nodi camau i wella. Yn adran Meithrin gallu ar dudalen 3, nodwyd bod 'pob athro bellach yn rhan annatod o'r broses o gynllunio gwelliant yr ysgol gyfan drwy ddatblygu, gweithredu, monitro ac adolygu cynlluniau gweithredu yn eu meysydd cyfrifoldeb.' Roedd y staff yn teimlo eu bod yn cael eu cefnogi gan ddiwylliant ysgol sy'n annog y staff i ymgymryd â chyfrifoldebau ychwanegol pan fyddant yn teimlo eu bod yn barod i wneud hynny, er enghraifft drwy arwain sesiynau hyfforddi a gwaith tîm er mwyn mynd ar drywydd blaenoriaethau y cytunwyd arnynt. Drwy hyn, maent yn meithrin y sgiliau a'r wybodaeth i arwain eraill. Yn adran Gweithio gydag eraill ar dudalen 4, mae'r staff yn defnyddio amser myfyrio ar y cyd i ystyried canlyniadau eu hymarfer gyda'i gilydd a nodi gwelliannau posibl.
Sefydlu a chynnal diwylliant lle mae gwella safonau a llesiant i'r holl ddisgyblion yn brif flaenoriaeth	Mae'r frawddeg olaf yn adran Taith yr ysgol i wella, ar dudalen 2, yn rhoi tystiolaeth glir o'r uwch-dîm arwain yn ymateb i gais y staff i

	ddatblygu cwricwlwm mwy cynlluniedig ac yn achub ar y cyfle hwnnw i ysgogi 'ymdeimlad o ddiben a rennir.' Dylai hyn helpu i fynd i'r afael â'r angen i sefydlu diwylliant i helpu i wella safonau. Ar dudalen 2, mae paragraff agoriadol adran Cymell y staff drwy gymorth a her yn nodi'r ffordd y mae'r pennaeth a'r uwch-aelodau o'r staff yn cynnwys pob aelod o'r staff yn y broses o gynllunio cwricwlwm newydd yn ystod cyfarfodydd staff er mwyn rhoi 'ymdeimlad o berchenogaeth' i bob un ohonynt. Byddai'r newid diwylliannol hwn yn cael ei gynnal drwy sicrhau bod y staff yn rhan o gyfarfodydd pennu targedau a chymedroli rheolaidd, fel yr esbonnir ar dudalen 2 o adran Cymell y staff drwy gymorth a her. Mae'r broses hon yn helpu i feithrin 'lefel gyffredin o ddealltwriaeth' sydd â'r nod o nodi anghenion unigol disgyblion a mynd i'r afael â nhw. Drwy weithgareddau cysylltiedig, gan gynnwys hyfforddiant i gyflawni technegau ymyr-ryd, bu cynnydd yng nghyfraniad y staff at y broses o bennu cyfeiriad cyffredinol yr ysgol. Roedd y dull cydweithredol hwn yn ysgogol iawn ac roedd y mwyafrif o'r staff yn teimlo'n frwdfrydig yn ei gylch. Ystyriwyd bod hyn yn cael effaith gadarnhaol ar safonau.
Sicrhau mai gwella addysgu yw'r broses allweddol sy'n cyfrannu at wella safonau	Ar dudalen 1 o adran Taith yr ysgol i wella, mae'r datganiad 'ffocws ar ddatblygu addysgeg ysgol' yn dangos ymrwymiad cadarn i wella addysgu a fydd, gobeithio, yn gwneud cyfraniad sylweddol tuag at wella safonau. Mae'n amlwg o dudalen 1 fod y pennaeth, yn dilyn ei phenodiad, wedi dadansoddi data perfformiad yr ysgol a gwaith y plant, yn ogystal ag arsylwi ar wersi. Dangosodd y dadansoddiad hwn sy'n seiliedig ar dystiolaeth fod lle i wella'r addysgu, yn ogystal â darparu cymorth wedi'i dargedu i grwpiau o ddisgyblion. Ceir awgrym hefyd fod yr athrawon yn gweithio'n galed ond y gallai'r staff gael budd mawr o gydweithio a rhannu arferion da. Fel yr esbonnir ar dudalen 2, roedd angen deall y broses o ystyried a datblygu dulliau asesu ar gyfer dysgu yn llwyr a'u rhoi ar waith yn effeithiol ym mhob dosbarth er mwyn gwella'r addysgu a chodi safonau, ac roedd hyn yn amlwg yn y mwyafrif o ddosbarthiadau. Ar dudalen 2, gwerthfawrogir hefyd fod angen sicrhau bod adnoddau o ansawdd da ar gael a'u bod yn cael eu defnyddio'n briodol fel rhan o'r strategaeth hon.

Darparu cwricwlwm sy'n diwallu anghenion pob disgybl yn llawn	Ar dudalen 2, tuag at ddiwedd adran Taith yr ysgol i wella, mae'n amlwg bod y staff yn gweld bod angen blaenoriaethu cwricwlwm wedi'i gynllunio. Ceir rhagor o dystiolaeth o'r safbwynt hwn ym mharagraff agoriadol adran Cymell y staff drwy gymorth a her, drwy'r broses o gynllunio'r cwricwlwm newydd hwn. Gellid datblygu'r cwricwlwm hwn ymhellach ar gyfer pob disgybl drwy'r cyfarfodydd pennu targedau a chymedroli rheolaidd. Byddai defnyddio data disgyblion a gwybodaeth asesu athrawon yn helpu i 'nodi disgyblion yr oedd angen cymorth ychwanegol arnynt a disgyblion mwy abl yr oedd angen mwy o her arnynt wrth ddysgu.'
Cynnal ffocws cyson ar wella llythrennedd disgyblion (yn Gymraeg ac yn Saesneg), sgiliau TGCh, a rhifedd (gan gynnwys sgiliau meddwl lefel uwch a sgiliau rhesymu)	Yn yr adran ar gymell y staff drwy gymorth a her ar dudalen 2, nodir yn glir fod yr ysgol wedi prynu adnoddau newydd a deniadol i gefnogi llythrennedd a rhifedd. Yn ystod digwyddiad 'Cwrdd â'r Athro' ar ddechrau mis Medi, mae'r ysgol yn rhannu gwybodaeth am y cwricwlwm â rhieni, gan gynnwys dulliau o addysgu darllen, ysgrifennu a mathemateg. Ceir enghraifft benodol o wella ansawdd ysgrifennu ar dudalen 3, lle y cafodd gweithdy peilot i ysgrifenyddwyr a gynhaliwyd mewn un grŵp blwyddyn ei fabwysiadu ym mhob rhan o'r ysgol, ar ôl iddo gael ei werthuso'n llwyddiannus, gan arwain at welliant yn ansawdd yr ysgrifennu ar draws yr ysgol.
Sicrhau bod datblygiad proffesiynol parhaus staff yn gwella ansawdd y ddarpariaeth a deilliannau disgyblion	Mae teitl yr Astudiaeth Achos, Rôl staff datblygu wrth godi safonau a dyheadau yn awgrymu bod Estyn wedi ystyried bod yr agwedd hon ar ddull gweithredu'r Ysgol yn gryfder. Mae hyn hefyd yn amlwg ar dudalen 1 yn adran Taith yr ysgol i wella, lle mae nod strategol yn cyfeirio'n benodol at 'ddatblygiad proffesiynol parhaus effeithiol i bob aelod o'r staff.' Nodwyd bod y dull gweithredu hwn yn ffactor pwysig, fel yr esbonnir ar dudalen 2, lle y bu diffyg cyfeiriad strategol o ran datblygiad proffesiynol parhaus y staff yn flaenorol, a oedd, i bob golwg, wedi lleihau effaith hyfforddiant ar wella safonau'r addysgu a'r dysgu. Mae'r gwaith hwn o gynllunio datblygiad proffesiynol parhaus ar gyfer yr ysgol gyfan yn amlwg yn adran Cymell y staff drwy gymorth a her, gan gysylltu digwyddiadau â chanlyniadau hunanwerthuso'r ysgol. Roedd y gwaith o fonitro effaith y broses hon yn gysylltiedig ag ansawdd y ddarpariaeth a deilliannau'r disgyblion. Darparwyd hyfforddiant er mwyn sicrhau bod y staff yn gallu darparu amrywiaeth o

	raglenni ymyrryd yn llwyddiannus, fel yr esbonnir ar dudalen 2. Ceir rhagor o wybodaeth am y broses hon yn adran Meithrin Gallu ar dudalen 3, lle mae'n amlwg bod gwerthusiad yr uwch-arweinwyr o gryfderau'r staff a meysydd i'w datblygu, yn llywio datblygiad personol a phroffesiynol effeithiol i bob aelod o'r staff. Mae hyn yn helpu i feithrin y sgiliau a'r cymwyseddau proffesiynol sydd eu hangen i gyflawni eu rolau'n llwyddiannus.
Sicrhau bod pob aelod o'r staff (yn enwedig y rhai hynny mewn rolau rheoli) yn gyfrifol am ei faes gwaith	Cyfeirir yn benodol at atebolrwydd ar dudalen 2, sy'n ystyried system rheoli perfformiad yr ysgol, mewn perthynas â rhoi 'dulliau addysgu penodol y cytunwyd arnynt ar waith, er enghraifft technegau asesu ar gyfer dysgu effeithiol.' Drwy annog y staff i gymryd rhan mewn cyfarfodydd pennu targedau a chymedroli rheolaidd, ceir ymdeimlad agored o atebolrwydd, gydag athrawon yn defnyddio data disgyblion a gwybodaeth athrawon mewn ffordd gadarn. Ar dudalen 3, nodir yn glir fod yr uwch-dîm arwain yn defnyddio data yn gyson ac yn effeithiol ar draws yr ysgol i lywio cyfarfodydd cynnydd disgyblion a dwyn athrawon i gyfrif am wella deilliannau disgyblion. Mae athrawon dosbarth bellach yn defnyddio data mewn ffordd gyson i lywio eu gwaith cynllunio ar gyfer carfannau, dosbarthiadau, grwpiau ac unigolion. Fel rhan o atebolrwydd agored yr ysgol i rieni, mae pob athro yn dilyn strwythur sy'n amlinellu'r wybodaeth a'r pwyntiau trafod hanfodol y mae'n rhaid eu cynnwys mewn cyfarfodydd ymgynghori, fel yr esbonnir ar dudalen 3.
Sicrhau bod canlyniadau hunanwerthuso yn deillio o dystiolaeth uniongyrchol, a bod cysylltiad agos rhyngddynt â blaenoriaethau gwella'r ysgol	Yn adran Cyd-destun ar dudalen 1, nododd Estyn, yn dilyn arolygiad, fod cysylltiadau effeithiol rhwng hunanwerthuso a gwelliant yn yr ysgol. Mae hwn yn ddilysiad allanol o'r broses hon. Ar dudalen 1 o adran Taith yr ysgol i wella, mae dystiolaeth o 'gylch trylwyr o fonitro a gwerthuso gweithgareddau' yn ogystal â 'deall a defnyddio data disgyblion i lywio'r addysgu a chreu grwpiau ymyrryd i ddisgyblion y mae angen cymorth ychwanegol arnynt.' Ar dudalen 2 o adran Cymell y staff drwy gymorth a her, mae'n amlwg bod yr athrawon yn defnyddio data disgyblion ac asesiadau athrawon i nodi disgyblion yr oedd angen cymorth ychwanegol arnynt a disgyblion mwy

	abl yr oedd angen mwy o her arnynt wrth ddysgu. Arweiniodd dadansoddiad o safbwyntiau rhieni a gasglwyd drwy arolwg ar-lein at ddigwyddiad 'Cwrdd â'r Athro', a gynhaliwyd ar ddechrau mis Medi, lle y cafodd rhieni wybodaeth am y cwricwlwm a'r hyn y bwriadwyd ei addysgu yn ystod y flwyddyn academaidd i ddod. Mae hunanwerthusiad yn cynnwys pob aelod o'r staff, fel yr esbonnir yn adran Datblygu diwylliant o fonitro a gwerthuso ar dudalen 3. Mae hyn yn cynnwys cynorthwyrwyr addysgu, sy'n monitro cynnydd y disgyblion sy'n destun ymyrraeth. Yn ei dro, mae'r cydlynnydd anghenion dysgu ychwanegol yn monitro'r cynorthwyrwyr addysgu ac yn adrodd i'r uwch-dîm arwain a'r llywodraethwyr.
Darparu dadansoddiadau clir, dealladwy a gonest i lywodraethwyr o ran pa mor dda y mae'r ysgol yn perfformio, a'u hannog i herio achosion o dangyflawni	Yn adran Cyd-destun ar dudalen 1, nododd Estyn, yn dilyn arolygiad, fod y corff llywodraethu yn gweithio mewn modd strategol ac yn gweithredu'n dda fel cyfaill beirniadol i'r ysgol. Mae grŵp hunanwerthuso a data llywodraethwyr yn sicrhau bod gan lywodraethwyr y wybodaeth a'r ddealltwriaeth i herio'r pennaeth yn effeithiol mewn perthynas â pherfformiad yr ysgol. Mae'r llywodraethwyr yn cael canlyniadau ymyriadau penodol gan y cydlynnydd anghenion dysgu ychwanegol fel rhan o strategaeth yr ysgol. Yn yr adran Gweithio gydag eraill ar dudalen 4, mae tystiolaeth bellach o'r corff llywodraethu yn herio'r pennaeth yn gyson ac yn effeithiol mewn perthynas â pherfformiad yr ysgol. Mae'n amlwg bod pob llywodraethwr yn cymryd ei rôl o ddifrif, ac yn canolbwyntio ar wella safonau. Ar adeg yr adroddiad, roedd Llywodraethwyr yn gweithio ar strwythur newydd er mwyn cynyddu effaith eu rôl strategol o ran sicrhau gwelliant parhaus. Roedd hyn yn cael ei gyflawni drwy feithrin cydberthnasau agosach â chydgyssylltwyr pwnc.

Ar ôl ystyried astudiaeth achos Ysgol Gynradd Parkland yn wrthrychol, fe'ch cynghorir i gynnal gweithgaredd myfyriol tebyg ar gyfer eich ysgol eich hun. Gallech greu tabl arall yn eich blog er mwyn gwneud hyn. Dylai hwn fod yn ymarfer cymharu diddorol.

4 Mathau o arweinyddiaeth

4 Mathau o arweinyddiaeth

Mae *Arweinyddiaeth a gwella ysgolion cynradd* yn cynnwys tystiolaeth a gymerwyd o nifer o ysgolion cynradd. Mae bob amser yn bwysig ystyried tystiolaeth yn wrthrychol wrth fyfyrion ar arweinyddiaeth. Mae sawl astudiaeth achos fanwl wedi'u cynnwys yn yr adroddiad, ac mae'r rhain yn adlewyrchu lefelau gwahanol o lwyddiant y gellir, yn eu tro, eu cysylltu ag agweddau ar arweinyddiaeth.

O safbwynt academiaidd, mae ffyrdd penodol o feddwl am arweinyddiaeth sy'n cynnwys:

- lleoliadol
- dosbarthiadol
- trafodaethol
- trawsnewidiol.

Ar y cyfan, mae hwn yn faes dadleuol: mae gan y swm helaeth o lenyddiaeth sydd ar gael gyfeiriadau at nifer o fathau o arweinyddiaeth, damcaniaethau, arddulliau a modelau arwain sy'n cystadlu â'i gilydd ac yn gwrth-ddweud ei gilydd. Mae hyn am fod arweinyddiaeth yn ymgorffori ystod sylweddol o weithredoedd a gweithgareddau, y mae gwerthoedd a chredoau penodol yn sail i bob un ohonynt.

Gallai pawb sy'n gweithio mewn cyd-destun addysgol gael eu cynnwys mewn rhyw fath o weithgarwch arwain – ni waeth pa mor fach – sy'n ymwneud â dylanwadu ar wybodaeth, barn, ymddygiad ac arferion pobl eraill. Mae damcaniaethau am arweinyddiaeth yn parhau i ymddangos, ac mae'n anodd iawn cytuno ar arddull a ffefrir o hyd! Un enghraifft ddadleuol o hyn yw 'arweinyddiaeth a rennir' (neu 'arweinyddiaeth wasgaredig'), sy'n cydnabod y gall unrhyw un mewn sefydliad gyflwyno a datblygu syniadau da. Gellir ystyried hyn fel rhywbeth cadarnhaol, oherwydd gall helpu i feithrin gallu ac mae'n caniatáu ar gyfer datblygu cyfalaf deallusol a phroffesiynol; ond mae angen ystyried ffyrdd o rannu a datblygu syniadau a chynllunio ar gyfer hyn.

Mae gan arweinyddiaeth statws lleoliadol o hyd ac mae arweinwyr yn dewis ymddwyn mewn ffyrdd gwahanol ac mewn amgylchiadau gwahanol. Mae arweinyddiaeth drafodaethol a thrawsnewidiol yn ddau fodel sefydledig y cyfeirir atynt mewn llenyddiaeth academiaidd:

- Mewn **arweinyddiaeth drafodaethol**, mae dylanwad ar ymddygiad gyda 'gwobr' neu 'ddisgyblaeth', gan ddibynnu ar lefel y perfformiad gan ddilynwyr. Mae gan y dull arwain hwn ddau brif ffactor: gwobr amodol yn cael ei chydbwysu drwy reoli disgwyliadau. Mae gwobr amodol yn ei gwneud yn ofynnol bod is-weithwyr yn cyrraedd lefelau perfformiad penodol; mae rheoli disgwyliadau yn caniatáu ymyriad os nad ydynt yn cyrraedd y safonau. Mae hwn yn amrywiad ar y dull arwain 'moronen a ffon'. Efallai y bydd rhai pobl yn teimlo'n anghyfforddus wrth ddychmygu defnyddio dull gweithredu trafodaethol ar gyfer rheoli athrawon

proffesiynol, gan fod llawer ohonynt yn teimlo ymrwymiad dwfn i weithio gyda disgyblion

- Efallai y bydd **arweinyddiaeth drawsnewidiol** yn teimlo fel model mwy priodol yn reddfodol. Mewn llawer o ffyrdd, mae'n debyg iawn i arweinyddiaeth ddemocrataidd: mae'r ddau yn ymwneud â pharchu urddas unigolion a'u traddodiadau diwylliannol – hwyluso'n rhagweithiol, holi'n agored a beirniadu'n weithredol. Mae arweinwyr trawsnewidiol yn ysbrydoli ac yn ysgogi eu dilynwyr, gan ddangos pwysigrwydd gwella a chyflawni a meithrin dyhead y dilynwyr i wneud hynny. Maent yn optimistaidd yn aml ac yn gyffrous am gyflawni nodau, ac maent yn gallu cynhyrchu cred a rennir a gweledigaeth strategol. Maent yn mentora eu dilynwyr ac yn rhoi sylw i anghenion unigolion.

Os yw'n ymddangos bod arweinwyr trafodaethol yn arwain â'u pen, yna mae arweinwyr trawsnewidiol yn arwain â'u calon. Gellid disgrifio arweinyddiaeth drafodaethol fel 'effeithlon', ond byddai arweinyddiaeth drawsnewidiol yn cael ei galw'n 'effeithiol'. Ond, mae angen bod yn ofalus: dyfeisiau artiffisial yw'r ddau ddull arwain hyn. Mewn gwirionedd, ystrydebau yw pob model arweinyddiaeth, ac mae llawer o'r hyn a ystyrir yn arweinyddiaeth mewn ysgolion yn gyfuniad o arddulliau. Mae'n debygol y bydd arweinyddiaeth yn gyfaddawd yn aml, gyda ffactorau allanol yn ymddangos fel petaent yn dylanwadu ar amserlenni ac atebolrwydd.

Mae creu diwylliant mewn ysgol lle gellir cynllunio ar gyfer newid yn llwyddiannus a'i roi ar waith yn her i arweinwyr. Bydd gan bob ysgol a senario ei chyfres ei hun o ffactorau a newidynnau y bydd angen eu hystyried yn ofalus.

Gweithgaredd 5: Defnyddio arweinyddiaeth greadigol

Caniatewch tua 45 munud

Nawr darllenwch yr erthygl '[Creative leadership: a challenge of our times](#)' gan Louise Stoll a Julie Temperley (2009).

Mae'n defnyddio canfyddiadau o waith ymchwil i'r angen i arweinwyr fod yn greadigol er mwyn datblygu gweithlu hyblyg sy'n gallu addasu i heriau'r unfed ganrif ar hugain. Wrth i chi ddarllen yr erthygl hon, mae'n debyg y byddwch yn darllen sylwadau y byddwch yn cytuno â nhw a rhai y byddwch yn anghytuno â nhw. Mae gan y sylwadau yn yr erthygl ddilysrwydd a ddylai'ch helpu i fyfyrio ar eich canfyddiadau eich hun o'r ysgol a'r staff.

Fe'ch anogir i gadw cofnod o unrhyw ffactorau o'r erthygl rydych yn teimlo y gellid eu hatgynhyrchu neu eu diwygio er mwyn galluogi eich ysgol i ddatblygu dull gweithredu mwy hyderus a chreadigol ar gyfer eich amgylchiadau a'ch blaenoriaethau.

Nodwch eich sylwadau yn y blwch isod.

Gallwch lawrlwytho'r holl sylwadau y byddwch yn eu gwneud yn ystod y cwrs drwy ddefnyddio'r blwch 'lawrlwytho atebion', a fydd yn ymddangos pan fyddwch yn cadw sylw am y tro cyntaf yn ystod y cwrs.

Provide your answer...

Discussion

Mae'r hyn y byddwch wedi'i ysgrifennu ar gyfer yr adran hon yn eithaf personol a bydd sawl ffactor wedi dylanwadu arno, yn bennaf eich rôl fel Llywodraethwr. Mae'n bosibl y byddwch hefyd yn athro neu'n aelod cyswllt o'r staff ac, felly, y byddwch wedi clywed rhai sylwadau a wnaed yn yr ystafell staff.

Efallai eich bod yn Llywodraethwr sydd â mynediad rheolaidd at fywyd yr ysgol ac yn gyfarwydd â sylwadau'r staff. Fodd bynnag, mae'n bosibl y byddwch yn teimlo eich bod wedi eich ynysu oddi wrth fywyd yr ysgol o ddydd i ddydd, ac yn fwy dibynnol o lawer ar adroddiadau a chyfarfodydd y corff llywodraethu.

Felly, mae'r hyn sy'n dilyn yn safbwynt ar yr erthygl ac yn ceisio cynnig rhai mewnwelediadau posibl. Bydd gan bob unigolyn farn wahanol am hyn. Mae pob safbwynt yn ddilys ac yn adlewyrchu'r amrywiaeth o ddehongliadau sy'n ychwanegu at gymhlethdod arweinyddiaeth. Mae angen sicrhau cyfathrebu da er mwyn bod yn arweinydd effeithiol.

Gobeithio y byddwch wedi nodi rhai camau y gellir eu cymryd er mwyn ystyried sefyllfaoedd mewn ffordd fwy creadigol. Efallai fod gennych enghraifft o hyn?

Mae'r farn bwysig ganlynol, sef os byddwch am wella rhywbeth, y bydd angen i chi wneud rhywbeth yn wahanol, yn allweddol i hyn. Fel y mae'r awduron yn ei nodi, mae angen i arweinwyr ysgolion allu datgloi creadigrwydd eu staff. Er mwyn gwella'r dysgu ac arwain ysgol greadigol, mae angen arweinyddiaeth greadigol arnoch hefyd. A ydych wedi nodi unrhyw enghreifftiau o hyn wrth fyfyrion?

Mae rhan o'r arweinyddiaeth greadigol hon yn ymwneud â darparu'r amodau, yr amgylchedd a'r cyfleoedd i eraill fod yn greadigol. Gan fod ysgolion ar gamau gwahanol o'u taith datblygu, fel yr adlewyrchir yn nogfen Estyn, bydd angen i bob ysgol ystyried y cwestiwn hwn o'i safbwynt ei hun. Fodd bynnag, mae'r erthygl, sy'n seiliedig ar ymchwil a thystiolaeth, yn myfyrion ar bwysigrwydd sicrhau bod staff yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi ac yr ymddiriedir ynddynt fel y gellir 'cymryd risgiau' ystyriol. A oes gennych unrhyw enghreifftiau o'r ymddiriedaeth hon neu'r broses hon o gymryd risgiau?

Mae gan arweinwyr gyfrifoldeb i fodelu'r arbrawf hwn drwy eu gweithredoedd eu hunain ac maent yn cydnabod nad yw pob newid a gynlluniwyd yn gweithio. Nid yw bod yn ddiogel a bod yn greadigol yn mynd law yn llaw. Eto, a oes gennych unrhyw enghreifftiau o arweinwyr yn arwain yn dda ac yn chwarae rhan fawr mewn unrhyw fentrau newid?

Gobeithio eich bod wedi myfyrion ar yr hyn sydd wedi newid yn yr ysgol a pham y mae wedi newid. Mae'n bosibl y bydd gennych enghreifftiau o hyn o adroddiadau gan y pennaeth neu gyflwyniadau yng nghyfarfodydd y corff llywodraethu. Efallai y byddwch wedi gweld newidiadau yn uniongyrchol drwy brosesau monitro rydych wedi bod yn rhan ohonynt fel llywodraethwr.

Gallech hefyd ystyried a oedd unrhyw 'fenter' yn ymateb i ddyhead mewnol i newid rhywbeth neu a oedd yn ymateb i ofyniad gorfodol allanol? Gallai hyn ddylanwadu ar y dull gweithredu a roddir ar waith.

Nid oes gan unrhyw unigolyn nac ysgol fonopoli o ran syniadau da a dylai bob amser fod yn agored i ffyrdd newydd o feddwl a phrofiadau newydd. I ba raddau y mae eich ysgol yn barod i ymchwilio i'r hyn y mae ysgolion llwyddiannus eraill yn ei wneud? A oes amser wedi'i neilltuo i alluogi posibiliadau creadigol i ddod i'r amlwg a chael eu hystyried? A oes cyfleoedd i rannu syniadau da heb fod yn feirniadol?

Mae'r rhain yn feysydd y gallech fod wedi'u hystyried, ond mae gwella ysgolion mor bwysig fel bod ystyried y ffordd y caiff hyn ei gynllunio a'i alluogi yn un o feysydd

allweddol arweinyddiaeth. Mae cynnwys pawb ar y daith hefyd yn debygol o wella'r tebygolrwydd y caiff hyn ei roi ar waith yn llwyddiannus.

Gweithgaredd 6: Defnyddio arweinyddiaeth greadigol – profi eich gwybodaeth (rhan 1)

Caniatewch tua 15 munud

Ar ôl darllen '[Creative leadership: a challenge of our times](#)', rhwch gynnig ar y cwestiynau canlynol.

Pa rai o'r amodau canlynol o'r erthygl fyddai'n helpu i greu gweithdrefn ddiogelu newydd?

- Modelu creadigrwydd a chymryd risgiau
- Ysgogi ymdeimlad o frys - creu 'argyfwng' os oes angen
- Cyflwyno ffyrdd newydd o feddwl a phrofiadau newydd i gydweithwyr
- Ildio rheolaeth yn hunanymwybodol

Pa rai o'r amodau canlynol o'r erthygl fyddai'n helpu i ddatblygu cysylltiadau â rhieni a'r gymuned?

- Gosod disgwyliadau uchel o ran graddau creadigrwydd
- Defnyddio methiant fel cyfle i ddysgu
- Modelu creadigrwydd a chymryd risgiau
- Rhoi amser a lle i hwyluso'r elfennau ymarferol

Pa rai o'r amodau canlynol o'r erthygl fyddai'n helpu i ddatblygu sgiliau cymhwysedd digidol ymhlith y staff?

- Defnyddio methiant fel cyfle i ddysgu
- Parhau i gyfeirio'n ôl at werthoedd craidd
- Ysgogi ymdeimlad o frys - creu 'argyfwng' os oes angen
- Cyflwyno ffyrdd newydd o feddwl a phrofiadau newydd i gydweithwyr

Pa rai o'r amodau canlynol o'r erthygl fyddai'n helpu i ddatblygu dull gweithredu ysgol gyfan ar gyfer newid polisïau allanol mewn perthynas â'r cwricwlwm?

- Hyrwyddo meddwl a dylunio creadigol unigol a chydweithredol
- Gosod disgwyliadau uchel o ran graddau creadigrwydd
- Defnyddio methiant fel cyfle i ddysgu
- Modelu creadigrwydd a chymryd risgiau

Gweithgaredd 7: Defnyddio arweinyddiaeth greadigol – profi eich gwybodaeth (rhan 2)

Caniatewch tua 30 munud

Nawr dylech ystyried sut mae'r amodau hyn yn gweithio wrth ystyried enghraifft o fywyd go iawn.

Darllenwch a dadansoddwch [astudiaeth achos Ysgol Gynradd Deighton](#) ac atebwch y cwestiynau canlynol, sy'n ymwneud ag enghreifftiau go iawn o'r astudiaeth achos. Ar gyfer pob cwestiwn, bydd angen i chi ddewis dau amod a fyddai'n helpu i hwyluso pob datblygiad yn yr ysgol.

Pa rai o'r amodau canlynol o'r erthygl oedd yn ceisio mynd i'r afael â chodi safonau darllen disgyblion a oedd yn gymwys i gael prydau ysgol am ddim?

- ☐ Parhau i gyfeirio'n ôl at werthoedd craidd
- ☐ Gosod disgwyladau uchel o ran graddau creadigrwydd
- ☐ Cyflwyno ffyrdd newydd o feddwl a phrofiadau newydd i gydweithwyr
- ☐ Modelu creadigrwydd a chymryd risgiau
- ☐ Rhoi amser a lle i hwyluso'r elfennau ymarferol

Pa rai o'r amodau canlynol o'r erthygl sydd wedi rhoi'r annibyniaeth a'r ymddiriedaeth i'r staff arwain ar feysydd cyfrifoldeb?

- ☐ Modelu creadigrwydd a chymryd risgiau
- ☐ Ysgogi ymdeimlad o frys – creu 'argyfwng' os oes angen
- ☐ Cyflwyno ffyrdd newydd o feddwl a phrofiadau newydd i gydweithwyr
- ☐ Ildio rheolaeth yn hunanymwybodol
- ☐ Rhoi amser a lle i hwyluso'r elfennau ymarferol

Pa rai o'r amodau canlynol o'r erthygl wnaeth helpu i ddatblygu rôl y llywodraethwyr yn y lle cyntaf?

- ☐ Gosod disgwyladau uchel o ran graddau creadigrwydd
- ☐ Defnyddio methiant fel cyfle i ddysgu
- ☐ Modelu creadigrwydd a chymryd risgiau
- ☐ Cyflwyno ffyrdd newydd o feddwl a phrofiadau newydd i gydweithwyr
- ☐ Parhau i gyfeirio'n ôl at werthoedd craidd

Pa rai o'r amodau canlynol o'r erthygl sydd wedi cynnwys rhieni a'r gymuned yn natblygiad yr ysgol?

- ☐ Rhoi amser a lle i hwyluso'r elfennau ymarferol
- ☐ Modelu creadigrwydd a chymryd risgiau
- ☐ Ysgogi ymdeimlad o frys – creu 'argyfwng' os oes angen
- ☐ Parhau i gyfeirio'n ôl at werthoedd craidd
- ☐ Hyrwyddo meddwl a dylunio creadigol unigol a chydweithredol

5 Arwain datblygiad dysgu proffesiynol

5 Arwain datblygiad dysgu proffesiynol

Un o'r rolau allweddol ar gyfer arweinwyr yw cefnogi dysgu proffesiynol pobl eraill. Ynghyd â bod yn un o nodweddion cyffredin gwella yn adroddiad Estyn *Arweinyddiaeth a gwella ysgolion cynradd*, mae gan ddatblygiad dysgu proffesiynol effeithiol nifer o ganlyniadau cadarnhaol posibl ar gyfer yr unigolyn a'r sefydliad. Mae hyn yn cynnwys y posibilrwydd o ganlyniadau gwell i ddysgwyr, sy'n flaenoriaeth ar gyfer unrhyw ysgol.

Mae'n bwysig bod gweithgarwch dysgu proffesiynol yn gyson â nodau'r sefydliad. Gellir ei ddiffinio a gall godi mewn nifer o ffyrdd, gan gynnwys:

- datblygiad proffesiynol parhaus
- hyfforddiant mewn swydd
- mentora
- cymunedau dysgu proffesiynol
- hyfforddi.

Mae'n bwysig deall y gellir defnyddio pob un o'r dulliau gweithredu hyn; ond mae yr un mor bwysig ystyried ansawdd y profiad a sut i werthuso effaith y gweithgarwch.

Dylid ystyried hyn wrth gynllunio'r gweithgarwch, er mwyn sicrhau bod adnoddau ariannol a gaiff eu buddsoddi mewn dysgu proffesiynol yn gost effeithiol ac yn strategol. Yn hanesyddol, roedd gan sawl math o gyrsiau proffesiynol ffordd uniongyrchol o'u gwerthuso, yn aml ar ffurf taflen i'w thicio gydag ychydig o sylwadau. Ar y cyfan, roedd hyn yn eithaf arwynebol a chyfeiriodd rhai academyddion at hyn fel 'taflen hapus'. Dim ond gwybodaeth argraffiadol ac anecdotaidd fydddech chi'n ei chael o'r taflenni hyn, heb unrhyw ystyriaeth o effaith dros amser.

Erbyn hyn ceir dulliau gweithredu manylach ar gyfer gwerthuso dysgu proffesiynol: mae'r rhain yn cynnwys model Thomas R. Guskey sy'n ystyried y gellir cyflawni effaith datblygiad dysgu proffesiynol ar bum lefel bosibl:

- ymateb cydweithwyr
- dysgu cydweithwyr
- cymorth a newid sefydliadol
- defnydd cyfranogwyr o wybodaeth a sgiliau newydd
- deilliannau dysgu disgyblion.

Yn ôl Guskey, prif nod datblygiad proffesiynol yw gwella deilliannau i ddisgyblion. Mae'n awgrymu mai'r dull gweithredu synhwyrol yw dechrau ble yr hoffech fod a gweithio drwy'r

lefelau, gan gadw deilliant posibl y disgybl mewn cof bob amser. Felly wrth werthuso datblygiad dysgu proffesiynol, 'deilliannau dysgu'r disgyblion' yw'r ystyriaeth gyntaf a'r bwysicaf, ac 'ymateb y cyfranogwyr' - y 'daflen hapus' - sydd leiaf pwysig.

Mewn geiriau eraill: caiff y datblygiad proffesiynol ei lywio gan anghenion y disgyblion.

Gweithgaredd 8: 'A yw'n gwneud unrhyw wahaniaeth?'

Caniatewch tua 45 munud

Darllenwch erthygl Guskey, '[Does it make a difference?](#)', sy'n esbonio'r dull gweithredu hwn yn fanylach.

Myfyriwch ar ddatblygiad dysgu proffesiynol rydych chi wedi'i brofi'n bersonol neu rydych chi'n ymwybodol ohono. Pa fath o werthusiad a gafwyd, ac a fyddai cynnwys dull gweithredu pum cam Guskey wedi gallu gwella ansawdd y profiad? Os felly, ym mha ffordd?

Nodwch eich sylwadau yn y blwch isod.

Gallwch lawrlwytho'r holl sylwadau y byddwch yn eu gwneud yn ystod y cwrs drwy ddefnyddio'r blwch 'lawrlwytho atebion', a fydd yn ymddangos pan fyddwch yn cadw sylw am y tro cyntaf yn ystod y cwrs.

Provide your answer...

Discussion

Fel Llywodraethwr, mae'n bosibl bod gennych fynediad personol at gyrsiau a ddarperir gan awdurdod lleol neu ranbarth. Gall y rhain gynnwys rhywfaint o sesiynau wyneb yn wyneb neu, fel y profiad hwn gyda'r Brifysgol Agored, sesiynau ar-lein. Mewn ysgolion, mae'n bosibl y bydd aelodau o'r staff yn mynychu cyrsiau allanol, neu mae'n bosibl y caiff sesiynau eu cynnal yn ystod y diwrnod ysgol, ar ddiwedd y diwrnod ysgol neu ar ddiwrnodau pan fydd yr ysgol ar gau. Efallai y bydd llywodraethwyr a staff yn mynychu hyfforddiant gyda'i gilydd. Bydd y dull gweithredu a ddewisir yn amrywio o ysgol i ysgol.

Mae'n amlwg bod gwerthuso yn bwysig, ac mae Guskey yn gwneud hyn yn glir, ond mae hefyd yn nodi y gall amllder ac ansawdd y broses bwysig hon amrywio'n fawr. Ar hyn o bryd, rydych yn ymgymryd â datblygiad proffesiynol drwy gwblhau'r modiwl hwn. Mae'n gwrs cyffredinol sy'n addas i bawb, y mae'n rhaid ei lunio ar gyfer cynulleidfa eang o gyfranogwyr y bydd ganddynt sgiliau a phrofiadau gwahanol iawn. Felly, mae'n debygol na fydd yn bodloni eich gofynion personol yn berffaith! Fodd bynnag, mae am ddim; yr unig gost yw eich amser.

Gobeithio y bydd eich ysgol yn gallu teilwra datblygiad proffesiynol i anghenion penodol unigolion, boed yn ddisgyblion, yn staff neu'n llywodraethwyr.

Wrth gynllunio datblygiad proffesiynol, mae Guskey yn awgrymu bod angen dechrau drwy ystyried beth yn union rydych yn ceisio ei wella, a dylai hyn ddilyn rhyw fath o ddadansoddiad sy'n seiliedig ar dystiolaeth. Yna, mae'n bwysig nodi'r hyn sy'n gweithio'n llwyddiannus a pha ddysgu proffesiynol sydd ei angen er mwyn galluogi hyn, yn ogystal â sicrhau unrhyw adnoddau priodol ac unrhyw gymorth a newid sefydliadol. Mae'n debygol y bydd hyn yn cynnwys rhywfaint o ddatblygiad proffesiynol penodol a gall hyn fod ar gael yn fewnol neu gan ddarparwyr allanol. Drwy gynllunio yn y ffordd hon, gallwch geisio sicrhau mai'r hyfforddiant a ddarperir yw'r union hyfforddiant sydd ei angen.

--

6 Adolygu eich dysgu

6 Adolygu eich dysgu

Y gweithgaredd olaf yw cyfle i chi ailymweld â'ch dysgu a myfyrio ar rai o'r prif themâu o'r cwrs hwn ar arweinyddiaeth. Efallai y bydd angen i chi ailedrych ar rywfaint o'ch gwaith darllen cynharach er mwyn atgyfnerthu rhai o'r cysyniadau arweinyddiaeth sydd wedi'u cyflwyno.

Gweithgaredd 9: Amser i fyfrio

Caniatewch tua 45 munud

Amlinellodd adroddiad Estyn [Arweinyddiaeth a gwella ysgolion cynradd](#) (2016) ddeg nodwedd gyffredin a ddangoswyd gan arweinwyr. Ystyriwch y rhain yn eu tro a, gan ddefnyddio'ch dealltwriaeth o arweinyddiaeth drafodaethol a thrawsnewidiol, nodwch a oes gan un o'r arddulliau arweinyddiaeth ystrydebol hyn fwy o botensial i ymdrin â phob nodwedd, neu a ydych chi'n meddwl bod angen elfennau o'r ddau arddull. Dylech hefyd ailedrych ar erthygl Stoll a Temperley [‘Creative leadership: a challenge of our times’](#) (2009) a nodi pa rai o'r 'amodau ar gyfer hyrwyddo a meithrin creadigrwydd cydweithwyr' allai ychwanegu at debygolrwydd llwyddiant.

Nodwch eich sylwadau yn y blwch isod.

Gallwch lawrlwytho'r holl sylwadau y byddwch yn eu gwneud yn ystod y cwrs drwy ddefnyddio'r blwch 'lawrlwytho atebion', a fydd yn ymddangos pan fyddwch yn cadw sylw am y tro cyntaf yn ystod y cwrs.

Provide your answer...

Discussion

Bydd eich ymatebion i hyn yn eithaf personol ac, at ddiben y gweithgaredd hwn, yn ddehongliad o bopeth rydych wedi'i ddarllen a'i ddysgu. Mae'n bwysig cofio y dylid ystyried arweinyddiaeth drafodaethol a thrawsnewidiol yn gysyniadau ystrydebol, a bod llawer o'r hyn a ystyrir yn arweinyddiaeth yn gyfaddawd, gydag elfennau o'r naill arddull a'r llall.

Mae'n bwysig ystyried faint o amser sydd gan sefydliad i fynd i'r afael ag unrhyw waith datblygu mewn ysgol. Os oes amserlen dynn, megis ymateb i argymhellion gan Estyn yn dilyn arolygiad, a bod ymweliad monitro wedi'i drefnu, mae'n bosibl y bydd angen rhoi arweinyddiaeth fwy drafodaethol ar waith.

Os oes mwy o amser ar gael, yna mae'n bosibl y gellir rhoi dull mwy trawsnewidiol ar waith. Fodd bynnag, ni ddylid tybio hyn.

Isod, ceir rhai awgrymiadau sy'n cynnwys rhai o nodweddion Estyn yn ogystal â rhai o'r cyfleoedd creadigol o erthygl Stoll a Temperley. Enghreifftiau yn unig yw'r rhain.

- **Diffinio gweledigaeth a chyfeiriad strategol yr ysgol yn glir; mae'r weledigaeth hon yn datblygu wrth i'r ysgol wella.**

Bydd angen newid er mwyn esblygu a bydd angen i arweinwyr fod yn fodelau rôl yn y broses hon er mwyn dangos ei bod yn dderbyniol arbrofi â syniadau newydd. Gellir hwyluso'r dull hwn drwy 'gyflwyno ffyrdd newydd o feddwl a phrofiadau newydd i gydweithwyr.' Mae angen herio arferion sefydledig a gwthio ffiniau'r meddwl. Heb ddull gweithredu o'r fath, mae'n annhebygol y ceir esblygiad gwirioneddol.

Er mwyn cyflawni hyn, mae'n bwysig bod arweinwyr yn 'rhoi amser a lle i hwyluso'r broses.' Y gobaith yw y bydd hyn yn caniatáu i syniadau creadigol ddod i'r amlwg a fydd yn galluogi'r ysgol i esblygu a gwella, gan sicrhau bod 'gwerthoedd craidd' yn parhau i fod yn bwynt cyfeirio pwysig.

Mae gan bob ysgol werthoedd craidd penodol sy'n debygol o fod wedi esblygu dros amser. Mae'n bwysig cadw'r rhain mewn cof a dangos parch tuag at y gorffennol, gan geisio diffinio ffyrdd newydd o weithio ar yr un pryd. Drwy wneud hyn, mae'n debygol y bydd mwy o 'ymrwymiad' a 'pherchenogaeth' mewn perthynas â'r daith esblygol a ddiffinnir yn y weledigaeth. Nid oes angen i esblygiad fod yn chwyldroadol!

- **Sefydlu gwerthoedd ac ymddygiadau proffesiynol ymhlith y staff i gefnogi gwelliant parhaus a gwaith tîm effeithiol.**

Ynghyd â 'rhoi amser a lle i hwyluso'r elfennau ymarferol', gellir elwa llawer ar 'hyrwyddo meddwl a dylunio creadigol unigol a chydweithredol'. Mae gwelliant parhaus a gwaith tîm effeithiol yn cymryd amser, ac mae hyn yn debygol o fod yn gyfuniad o'r amser y byddwch yn ei dreulio ar eich pen eich hun a'r amser y byddwch yn i dreulio gyda chydweithwyr. Yn aml, gall rhannu ac ystyried syniadau mewn grwpiau arwain at fireinio syniadau neu alluogi syniadau newydd i ddod i'r amlwg, a gall hyn fod yn agwedd bwysig ar sefydlu gwerthoedd ac ymddygiadau proffesiynol.

Mae angen i arweinwyr 'osod disgwyliadau uchel o ran graddau creadigrwydd' a modelu'r broses hon lle bynnag y bo'n bosibl. Mae hyn yn meithrin hyder ac yn helpu i feithrin ymdeimlad o ymddiriedaeth a pherchenogaeth.

Nid oes yr un ateb 'cywir' i'r gweithgaredd hwn. Y prif nod yw eich helpu i ddatblygu eich gwerthfawrogiad bod arweinyddiaeth yn gymhleth ac yn agored i'w dehongli bob amser. Mae ysgolion yn datblygu, felly hefyd yr unigolion sydd ynddynt; felly mae angen i arweinyddiaeth ddatblygu hefyd. Fel yr oedd *Arweinyddiaeth a gwella ysgolion cynradd* yn cynnwys pedwar categori gwahanol er mwyn dangos sefyllfaoedd amrywiol ysgolion – dechrau'r daith, gwneud cynnydd, adeiladu momentwm a chynnal safonau uchel – bydd gwahaniaethau wrth ddadansoddi a myfyrio ar bob un o'r nodweddion gwahanol ym mhob ysgol hefyd.

Yng ngeiriau Stoll a Temperley (2009), mae angen i arweinydd neu dîm arwain llwyddiannus wneud y canlynol: 'explore and develop their capacity to create the conditions, culture and structures in which learning-focused innovation and creativity best thrive.' Mae hyn yn cynnwys datblygiad dysgu proffesiynol perthnasol a chynllun gwella gyda meini prawf llwyddiant y gellir eu gwerthuso gyda thystiolaeth wrthrychol. Nid yw bod

yn llywodraethwr ysgol yn hawdd, ond gobeithio nawr eich bod yn teimlo'n fwy hyderus i ymgymryd â rôl fwy gwybodus a gweithredol yn nhaith ddatblygiadol eich ysgol.

Acknowledgements

Diolchiadau

Ysgrifennwyd y cwrs am ddim hwn gan Dave Tyler.

Heblaw am ddeunyddiau gan drydydd partïon a deunyddiau a nodwyd fel arall (gweler y [telerau ac amodau](#)), mae'r cynnwys hwn ar gael o dan [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 Licence](#).

Mae'r deunydd a gaiff ei gydnabod isod yn Berchenogol ac fe'i defnyddir dan drwydded (nid yw'n ddarostyngedig i Drwydded Creative Commons). Rydym yn ddiolchgar iawn i'r ffynonellau canlynol am roi caniatâd i ni atgynhyrchu deunydd yn y cwrs am ddim hwn:

Delweddau

Llun ar y clawr: DGLimages/iStock/Getty Images Plus.

Adnoddau

Adran 3: Astudiaeth achos Ysgol Gynradd Parkland, Estyn (2016) *Arweinyddiaeth a Gwella Ysgolion Cynradd*, <https://www.estyn.llyw.cymru/>, a atgynhyrchwyd o dan delerau'r Drwydded Llywodraeth Agored (<http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence-cymraeg/version/3/>);

Adran 4: Astudiaeth achos Ysgol Gynradd Deighton, Estyn (2016) *Arweinyddiaeth a Gwella Ysgolion Cynradd*, <https://www.estyn.llyw.cymru/>, a atgynhyrchwyd o dan delerau'r Drwydded Llywodraeth Agored (<http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence-cymraeg/version/3/>).

Gwnaed pob ymdrech i gysylltu â pherchenogion hawlfreintiau. Os byddwn wedi hepgor unrhyw ffynonellau yn anfwriadol, bydd y cyhoeddwy yn barod i wneud y trefniadau angenrheidiol ar y cyfle cyntaf.

Except for third party materials and otherwise stated (see [terms and conditions](#)), this content is made available under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 Licence](#).

The material acknowledged below is Proprietary and used under licence (not subject to Creative Commons Licence). Grateful acknowledgement is made to the following sources for permission to reproduce material in this free course:

Every effort has been made to contact copyright owners. If any have been inadvertently overlooked, the publishers will be pleased to make the necessary arrangements at the first opportunity.

Don't miss out

If reading this text has inspired you to learn more, you may be interested in joining the millions of people who discover our free learning resources and qualifications by visiting The Open University – www.open.edu/openlearn/free-courses.