

Bargen Newydd
i'r Gweithlu
Addysg



Llywodraeth Cymru
Welsh Government

www.llyw.cymru

Arweinyddiaeth

Bwrdd Datblygu Arweinyddiaeth Cenedlaethol

**Datblygu arweinyddiaeth –
darpariaeth i arweinwyr canol**

Arwain, dysgu, ysbrydoli

Cynnwys

Cyflwyniad	2
Diben y canllawiau hyn	3
Pwy yw ein 'harweinwyr canol'?	4
Beth yw darpariaeth datblygu arweinwyr canol effeithiol?	6
Sut y dylid ei chyflawni?	8
Sut y caiff ansawdd darpariaeth ei sicrhau?	11
Meysydd y bydd y Bwrdd Datblygu Arweinyddiaeth Cenedlaethol yn eu hystyried ymhellach	12
Atodiad 1: Cynnwys y ddarpariaeth	13
Atodiad 2: Dulliau cyflawni effeithiol	18

Cyflwyniad

Rydym yn cydnabod ac yn dathlu arweinyddiaeth ragorol ar bob lefel o fewn ysgolion Cymru. Rydym am feithrin y gallu i arwain fel bod arweinyddiaeth ragorol yn nodweddiadol ar bob ysgol. Rydym yn gwybod bod arweinyddiaeth, ynghyd ag addysgu a dysgu, yn llywio cyrhaeddiad dysgwyr.

Mae'n hanfodol bod holl ymarferwyr yn cael eu hannog a'u cefnogi i ddatblygu eu potensial arweinyddiaeth eu hunain a photensial arweinyddiaeth eraill.

Mae'r **llwybr datblygu arweinyddiaeth** a gymeradwywyd gennym yn ymgorffori datblygu arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar ymarfer ac sy'n parhau gydol gyrfa. Mae'r llwybr yn gwbl gyson â'r Model Dysgu Proffesiynol Cenedlaethol ac mae'r egwyddorion sy'n sail i'r llwybr yn un mor berthnasol i bob ymarferwr a phob cyfnod gyrfa. Er bod y ddogfen hon yn canolbwyntio ar ddatblygu arweinwyr canol, mae'n eistedd o fewn continwmm ehangach o ddatblygu arweinyddiaeth.

Mae arweinwyr canol yn allweddol i wella safonau. Dyna pam roedd yn briodol i'r Gweinidog Addysg a Sgiliau dynnu sylw at arweinwyr canol yn y Datganiad a wnaeth ar y Model Dysgu Proffesiynol Cenedlaethol ym mis Mehefin 2014. Hefyd, dyna pam rydym ni fel Bwrdd wedi penderfynu blaenoriaethu darpariaeth i arweinwyr canol. Rydym am sicrhau y gall pob arweinydd canol fanteisio ar gyfleoedd datblygu priodol a fydd yn ei alluogi i lywio gwelliannau ym meysydd addysgu a dysgu yn ogystal â datblygu ei botensial ei hun fel arweinydd. Mae gan Llywodraeth Cymru, consortia rhanbarthol, ysgolion ac arweinwyr canol unigol eu hunain rolau allweddol wrth sicrhau'r ddarpariaeth honno.

Credwn mai'r ateb hirdymor yw creu system lle mae ysgolion yn arwain y gwaith o'u gwella eu hunain, a chymryd cyfrifoldeb ar y cyd am wella ysgolion eraill a lle y cânt eu galluogi a'u grymuso i wneud hynny. Felly, cytunwn â'r Model Cenedlaethol ar gyfer Gweithio'n Rhanbarthol, sef y dylai mwy a mwy o gyfrifoldeb am gyflawni gael ei drosglwyddo o gonsortia i ysgolion. Mae hyn yr un mor berthnasol i ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth ac, felly, rydym yn cymeradwyo'r dull gweithredu y mae consortia eisoes wedi'i fabwysiadu wrth symud i'r cyfeiriad hwn. Mae gweithio ysgol i ysgol yn sbardun allweddol felly ar gyfer datblygu arweinyddiaeth ac eisoes yn gweithredu'n effeithiol mewn rhai ysgolion. Byddwn yn darparu mwy o wybodaeth ar sut y gellir datblygu hyn ymhellach maes o law.

Rydym yn cydnabod na ellir trawsnewid y system dros nos, er gwaethaf y cynnydd sydd eisoes wedi'i wneud a bod angen helpu ysgolion, yn y tymor byrrach, i symud tuag at fabwysiadu dull mwy cynaliadwy o ddatblygu eu staff.

Diben y canllawiau hyn

Fel aelodau o'r Bwrdd Datblygu Arweinyddiaeth Cenedlaethol rydym yn ymrwymedig i feithrin galluoedd arwain mewn ysgolion yng Nghymru. Nid ein rôl ni yw gosod allan sail ddamcaniaethol ar gyfer meithrin capasiti arweinyddiaeth – mae eraill eisoes wedi gwneud hynny yn dda. Ystyriwn mai ein rôl ni yw rhoi cymorth ac arweiniad ymarferol i ymarferwyr, ysgolion, consortia a'r Llywodraeth. Wrth wneud hynny rydym wedi ceisio blaenoriaethu ein gwaith ac, felly, rydym wedi mabwysiadu'r ffocws cynnar hwn ar ddarpariaeth i ddatblygu arweinwyr canol.

Nid yw'n gyfrinach bod yr agwedd hon ar ddatblygu arweinyddiaeth yn hanfodol i lwyddiant ein hysgolion, rhywbeth sydd eisoes wedi'i ddisgrifio'n fanwl gan Robert Hill a'r OECD, ymhlith eraill. Mae nifer o heriau allweddol rydym am fynd i'r afael â nhw drwy'r rhaglen arweinyddiaeth ganol:

- Mwy o gysondeb yn yr ystod a darpariaeth o ddatblygu arweinyddiaeth.
- Eglurder ynghylch y disgwyliadau ar gyfer arweinwyr canol.
- Aliniad o waith ar lefel ysgol, awdurdod lleol, consortia rhanbarthol a Llywodraeth Cymru fel y gellir cynnig hyfforddiant a datblygiad arweinyddiaeth cydlynus.
- Cynllunio ar gyfer olyniaeth a rheoli talent.
- Cydnabyddiaeth, a lle y bo'n briodol, achrediad ar gyfer datblygu arweinyddiaeth.
- Gallu ysgolion i gyflwyno darpariaeth arweinyddiaeth.

Er bod digon o raglenni sy'n honni eu bod yn mynd i'r afael â'r meysydd hyn o angen, nid oes fawr ddim arweiniad ar gael i ysgolion ac ymarferwyr i hybu eu dealltwriaeth o beth fydd yn cael yr effaith fwyaf. Wrth gyhoeddi'r canllawiau hyn, ein nod yw cynyddu cyfleoedd i arweinwyr canol fanteisio ar brofiadau datblygu o ansawdd uchel lle bynnag y maent yn gweithio yng Nghymru.

Bwriadwn wneud hyn drwy nodi'r hyn a ystyriwn yn nodweddion allweddol darpariaeth datblygu arweinwyr canol effeithiol. A hynny fel y bydd pawb dan sylw - ymarferwyr, ysgolion, awdurdodau lleol a chonsortia, y Llywodraeth a darparwyr eraill - mewn sefyllfa well i wneud dewisiadau hyddysg ynghylch gweithgareddau datblygu sy'n cael effaith gadarnhaol a pharhaus ar arferion arwain.

Fodd bynnag, nid yw hynny ynddo'i hun yn mynd yn ddigon pell ac, felly, rydym hefyd wedi rhoi enghreifftiau o sut y gellir datblygu arweinwyr canol effeithiol yn ymarferol. Wrth wneud hyn rydym hefyd am ddangos nad oes angen i 'raglen', o reidrwydd, fod yn gymhleth nac yn ddrud na chael ei darparu gan gorff allanol. Credwn fod darpariaeth a all fod yn hygyrch i bob ymarferwr ac ysgol, o fewn ysgolion a rhyngddynt. Gall y ddarpariaeth hon fod yn rhan annatod o waith bob dydd ysgolion.

Pwy yw ein 'harweinwyr canol'?

Nid oes unrhyw ddiffiniadau geiriadurol i'n helpu yn hyn o beth ac, mewn gwirionedd, bydd ymarferwyr sy'n perthyn i'r categori hwn yn amrywio gan ddibynnu ar y sector, y cyfnod a maint yr ysgol. Fodd bynnag, mae'n rhesymol tybio bod y grŵp hwn yn cynnwys gweithwyr proffesiynol profiadol sydd eisoes yn ysgwyddo rhywfaint o gyfrifoldeb am arwain ac sydd am ddatblygu eu gallu i arwain ymhellach neu y mae angen iddynt wneud hynny.

Mater i ymarferwyr ac ysgolion fydd penderfynu ble mae unigolion arni o ran datblygu eu gallu i arwain. Bwriedir i'r canllawiau hyn fod yn rhai ymarferol a hyblyg fel y gellir eu haddasu er mwyn diwallu anghenion unigolion ac ysgolion ar wahanol adegau o'u datblygiad fel arweinwyr canol. Bydd yr anghenion hyn yn cael eu hadnabod drwy gyfuniad o ymgysylltu'n wirfoddol â'r Safonau Arweinyddiaeth drwy'r Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol, adolygiadau rheoli perfformiad, gwaith hunanwerthuso'r ysgol a chynllun datblygu'r ysgol.

Er bod Safonau Arweinyddiaeth Cymru eisoes yn nodi'r sgiliau, y wybodaeth a'r ymddygiad a ddisgwyli'r gan arweinwyr, credwn ei bod yn briodol nodi rhai o'r nodweddion y dylwn eu gweld yn ein harweinwyr canol. Mae'r rhain yn cynnwys:

- Y gallu i adnabod ac ysgogi rhagoriaeth o ran addysgu a dysgu gan gynnwys defnyddio gwaith arsylwi yn yr ystafell ddosbarth yn effeithiol.
- Sgiliau rhyngberthnasol da – gan gynnwys cymell ac arwain eraill i gyflawni a delio â sefyllfaoedd heriol.
- Y gallu i feithrin perthynas effeithiol â chydweithwyr y maent yn eu rheoli a'r rhai sy'n eu rheoli hwy.
- Deall a chymhwyso'r ffactorau sy'n troi gweledigaeth yn gamau gweithredu effeithiol.
- Myfyrio ar eu harferion arwain ac arferion arwain unigolion eraill.
- Helpu unigolion eraill i gyflawni eu rôl arwain drwy eu hyfforddi a/neu eu mentora.
- Y gallu i ddadansoddi perfformiad, gan gynnwys defnyddio data yn effeithiol.
- Ymgysylltu â'r syniadaeth a'r ymchwil addysgol ddiweddaraf (gan gynnwys theori arweinyddiaeth ym maes addysg a thu hwnt) a'u rhannu o fewn yr ysgol a'r tu allan iddi.
- Gwybod pryd mae'n briodol cymryd risgiau a'r gallu i reoli risg yn effeithiol.
- Deall natur cyfrifoldebau arwain sy'n ymwneud â'r haen nesaf a'u defnyddio i feithrin eu galluoedd arwain eu hunain.
- Ymrwymiad i ddysgu a gwelliant proffesiynol parhaus iddynt hwy eu hunain ac i eraill yng nghyd-destun yr effaith ar ddeilliannau dysgwyr.
- Parodrwydd i fod yn atebol a dwyn eraill i gyfrif (gan gynnwys herio arweinwyr canol eraill er mwyn sicrhau cysondeb).

- Hyrwyddo cydweithredu o fewn yr ysgol ac ar draws ysgolion.
- Cymhelliant moesol cryf i wella deilliannau dysgwyr ar draws system.
- Cadernid wrth wynebu heriau.

Beth yw darpariaeth datblygu arweinwyr canol effeithiol?

Yn yr adran hon, rydym yn dechrau drwy nodi rhai egwyddorion lefel uchel a ddylai fod yn nodwedd o bob darpariaeth datblygu arweinwyr canol. Wrth ddefnyddio 'datblygu' rydym yn golygu pob math o ddysgu proffesiynol sy'n helpu i ddatblygu capasiti arweinyddiaeth boed y rheiny yn cael darparu yn fewnol gan ysgolion, ar draws grŵp o ysgolion, gan gonsortia neu gan ddarparwyr eraill. Gall fod lle i gyrsiau neu raglenni ffurfiol ond, yn sicr, nid yw dysgu proffesiynol effeithiol a datblygu arweinyddiaeth effeithiol yn gyfyngedig i hynny,.

Wedyn rydym yn disgrifio sut y gellir cymhwyso'r egwyddorion hyn yn ymarferol.

Egwyddorion lefel uchel

Nodweddir gweithgareddau a rhaglenni sy'n arwain at ddarpariaeth effeithiol i arweinwyr canol yng Nghymru gan y canlynol:

- Byddant yn cyfeirio'n glir at y Safonau Arweinyddiaeth.
- Byddant yn cael eu llywio gan anghenion ymarferwyr ar sail hunanadolygiad (drwy'r Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol), a chan ddeilliannau rheoli perfformiad a byddant yn gysylltiedig â hunanwerthusiad yr ysgol a chynllun datblygu'r ysgol.
- Byddant ar gael i bob arweinydd canol yn Gymraeg a Saesneg.
- Byddant yn seiliedig ar arfer a bydd ganddynt ddeilliannau arfaethedig clir sy'n rhai 'CAMPUS' ac sy'n dangos yr effaith ar arferion arwain.
- Byddant yn rhan o broses datblygu arweinyddiaeth barhaus.
- Byddant yn cynnwys nodweddion allweddol y model dysgu proffesiynol:
 - Dysgu cydweithredol
 - Arfer myfyriol
 - Hyfforddi a mentora
 - Defnyddio data a thystiolaeth berthnasol o waith ymchwil;
- Byddant yn manteisio i'r eithaf ar y cyfleoedd sydd ar gael yn yr ysgol a rhwng ysgolion i gynnig cyfleoedd datblygu i arweinwyr canol.
- Bydd yn asesu effaith gweithgareddau datblygu ar ddysgwyr, gan gynnwys effeithiau a achosir gan absenoldeb athrawon.

Defnydd ymarferol

Dim ond os cânt eu defnyddio'n ymarferol y bydd yr egwyddorion uchod yn sicrhau gwelliant. Yn Atodiad 1 rydym yn rhoi enghreifftiau o weithgareddau sy'n cael eu llywio gan adborth ymarferwyr. Mae'r ymarferwyr wedi disgrifio gweithgareddau y maent wedi canfod eu bod yn gweithio'n dda – iddyn nhw

eu hunain neu i'w cydweithwyr – o ran meithrin sgiliau arweinyddiaeth a gwybodaeth arweinyddiaeth.

Gellir cymysgu'r gweithgareddau hyn i ffurfio rhan o raglen fwy o faint neu gallant fod yn rhaglen yn eu rhinwedd eu hunain. Ni fwriedir i'r enghreifftiau a roddwyd fod yn rhestr gyflawn a bydd profiadau eraill na cynhwyswyd a fydd yr un mor fuddiol.

Sut y dylid ei chyflawni?

Mae llawer o'r gweithgareddau a nodir yn Atodiad 1, yn ôl eu natur, yn awgrymu dull cyflawni penodol ac mae'r egwyddorion cyffredinol a ddisgrifiwyd uchod hefyd yn nodi dull cyflawni sy'n gogwyddo'n bendant tuag at ddysgu cydweithredol. Fel gyda chynnwys, bydd y dull cyflawni yn adlewyrchu'r anghenion penodol sydd wedi cael eu hadnabod.

Fel y nodwyd uchod, rydym yn argymhell y dylid mabwysiadu dull gweithredu ysgol i ysgol fel y dull cyflawni dewisol, yn ychwanegol at yr hyn a all fod yn cael ei ddarparu mewn ysgolion. Mae llawer o ysgolion eisoes wedi'i fabwysiadu fel eu dull gweithredu 'rhagosodedig'. Er ein bod yn annog ysgolion i ystyried sut y gallant atgyfnerthu eu trefniadau ar gyfer gweithio ag ysgolion eraill rydym yn cydnabod, lle nad yw'r arbenigedd na'r adnoddau ar gael eto mewn ysgolion, ei bod yn bosibl y bydd angen i gonsortia roi mwy o fesurau byrdymor ar waith er mwyn sicrhau bod darpariaeth ar gael.

Rolau a chyfrifoldebau o ran cyflawni

Bydd darpariaeth datblygu arweinwyr canol effeithiol yn gweithio orau pan fydd yn deillio o ymdrech bwrpasol gan bob rhanddeiliad allweddol i ganolbwyntio ar yr hyn sy'n gweithio'n dda a mabwysiadu diben cyffredin wrth gefnogi arweinwyr canol wrth iddynt feithrin eu sgiliau arwain.

Rydym wedi nodi rhai rolau a chyfrifoldebau cyffredinol isod. Rydym yn dechrau'n fwriadol gyda'r unigolyn gan fod hunangymhelliant a'r awydd i wella yn allweddol i ddatblygiad effeithiol.

Ymarferwyr:

- Cymryd cyfrifoldeb am eu datblygiad eu hunain a myfyrio a chynnal ymarferion hunanadolygu yn rheolaidd (e.e. Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol);
- Ceisio cyfleoedd i ddysgu o arfer cydweithwyr a'i gefnogi;
- Cymhwyso egwyddorion y model dysgu proffesiynol at eu datblygiad eu hunain;
- Trafod eu rhaglen datblygu arweinyddiaeth yn rheolaidd â'u rheolwyr llinell ac eraill;
- Mae gan arweinwyr canol gyfrifoldeb i adnabod arweinwyr addawol, y rhai nad ydynt, o bosibl, yn cyflawni rôl arwain eto ond sy'n anelu at ymgymryd â'r fath rôl, a'u hyfforddi ar sut i ddefnyddio'r Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol i'w helpu i ddatblygu'n arweinwyr canol;

Ysgolion:

- Datblygu diwylliant sy'n hyrwyddo datblygu arweinyddiaeth mewn ffordd gadarnhaol fel rhan o'u hymrwymiad i ddatblygu pob aelod o'u staff;
- Sicrhau bod ganddynt ymagwedd strwythuredig tuag at ddarpariaeth yn yr ysgol sy'n helpu i ddatblygu arweinwyr canol ac sy'n adlewyrchu'r egwyddorion yn y canllawiau hyn;

- Gweithio mewn partneriaeth ag ysgolion eraill i wella a chyfoethogi rhaglenni datblygu arweinyddiaeth;
- Sefydlu system sicrwydd ansawdd fewnol er mwyn sicrhau bod y ddarpariaeth yn diwallu anghenion ac yn cyflawni deilliannau;
- Anelu at fod yn ganolfannau rhagoriaeth ym maes datblygu arweinyddiaeth;

Awdurdodau Lleol/Consortia:

- Defnyddio Cynghorwyr Her i fonitro ymrwymiad a darpariaeth ysgolion o ran datblygu arweinwyr canol ac ymyrryd yn ôl yr angen lle mae angen cymorth ar ysgolion i atgyfnerthu darpariaeth;
- Pennu'r ddarpariaeth ofynnol sy'n galluogi arweinwyr canol i fanteisio ar raglenni strwythuredig (a ddarperir yn gynyddol gan ysgolion a grwpiau o ysgolion) sy'n meithrin capasiti arweinyddiaeth yn y system ac sy'n adlewyrchu'r egwyddorion a nodir yn y canllawiau hyn;
- Adeiladu ymhellach capasiti mewn ysgolion i ddarparu cefnogaeth ar arweinyddiaeth. Broceru trefniadau gweithio ysgol i ysgol er mwyn sicrhau bod yr ysgolion sydd eisoes yn rhagori ym maes datblygu arweinyddiaeth yn flaenllaw yn y gwaith o ddatblygu arweinwyr canol ar gyfer ysgolion eraill.
- Darparu mewnbynnau strategol er mwyn hyrwyddo trefniadau gweithio ysgol i ysgol sy'n cynnwys rhannu a lledaenu arfer effeithiol.
- Pan fo'r amgylchiadau yn galw am hynny, broceru darpariaeth gan 'ddarparwyr trydydd parti' fel catalydd i feithrin gallu mewn ysgolion fel bod y fath ddarpariaeth yn lleihau yn y tymor hwy wrth i ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth ysgol i ysgol ymsefydlu.
- Datblygu rôl 'canfod talent' i gasglu gwybodaeth leol am arweinwyr canol sy'n datblygu a sicrhau eu bod yn cael y gefnogaeth angenrheidiol.
- Datblygu 'canolfannau rhagoriaeth' i weithredu fel ffocws cynnar i arfer effeithiol ym maes datblygu arweinwyr canol ond gyda'r nod o ledaenu rhagoriaeth mor eang â phosibl.
- Helpu unigolion i gael gafael ar yr ymchwil addysgol ddiweddaraf a'r dulliau arwain diweddaraf o faes addysg a meysydd eraill. Gellid gwneud hyn drwy drefnu cynadleddau, seminarau a gweminarau. Hefyd, consortia a sefydliadau addysg uwch i ddatblygu dulliau cyflawni o safon a fydd yn sicrhau bod arweinwyr canol yn cael eu cyflwyno i'r ddylanwadau a chyfleoedd dysgu hyn.

Darparwyr masnachol:

- Datblygu cynhyrchion a rhaglenni sy'n adlewyrchu'r egwyddorion a nodir yn y canllawiau hyn.

Llywodraeth Cymru:

- Sicrhau bod gweledigaeth glir ar gyfer addysg yng Nghymru sy'n gosod cyd-destun clir ar gyfer datblygu arweinyddiaeth.
- Gofalu bod fframwaith clir ar gyfer datblygu arweinyddiaeth o ran cynnwys darpariaeth a rolau'r holl bartïon.
- Diffinio'r safonau proffesiynol perthnasol ar gyfer arweinwyr.
- Darparu adnoddau o ansawdd uchel sy'n helpu i ddatblygu arweinwyr effeithiol.
- Cefnogi'r Bwrdd Datblygu Arweinyddiaeth Cenedlaethol i sefydlu gweledigaeth glir ar gyfer arweinyddiaeth.
- Herio a chefnogi gwaith consortia fel rhan o'r model cenedlaethol ar gyfer gweithio'n rhanbarthol.

Estyn:

- Defnyddio darpariaethau presennol y Fframwaith Arolygu Cyffredin i gofnodi tystiolaeth o ddatblygiad proffesiynol parhaus effeithiol.
- Rhannu astudiaethau achos o arfer gorau a nodwyd o waith arolygu.

Sut y caiff ansawdd darpariaeth ei sicrhau?

Mae gan bob un o'r rhanddeiliaid uchod rôl i'w chwarae o ran sicrhau ansawdd darpariaeth. Mae gan bob ysgol gyfrifoldeb penodol am sicrhau bod darpariaeth yn diwallu anghenion yr ysgol a'i staff a bydd hyn yn amlwg yn y Cynllun Datblygu Ysgol.

Mae gan gonsortia rôl allweddol i'w chwarae hefyd o ran sicrhau ansawdd yr arfer a geir. Mae angen i gonsortia, drwy eu cynghorwyr her, gael darlun cywir o gryfderau a gwendidau pob ysgol o ran ei chapasiti arweinyddiaeth a datblygu proffesiynol. Mae angen adolygu a diweddarau hyn yn rheolaidd er mwyn sicrhau bod datblygiad parhaus yn cael ei hyrwyddo a bod ysgolion sy'n cyflawni rôl arweiniol o ran trefniadau gweithio ysgol i ysgol yn parhau i gyfiawnhau eu statws fel arweinwyr y sector. Rydym yn cydnabod ac yn croesawu'r ffaith bod y gweithdrefnau sicrhau ansawdd eisoes yn cael eu datblygu a'u gweithredu gan gonsortia ac edrychwn ymlaen at weld darpariaeth gyson ymhob consortia.

Mae rhai cwestiynau sylfaenol y dylid eu gofyn mewn perthynas â phob darpariaeth, a fydd yn helpu i gadarnhau bod darpariaeth o ansawdd priodol.

- Sut mae'r ddarpariaeth yn adlewyrchu'r egwyddorion lefel uchel a nodwyd uchod?
- Beth yw'r deilliannau a fwriedir?
- Pa feini prawf sy'n cael eu defnyddio i farnu a yw deilliannau yn cael eu cyflawni?
- A yw'r gweithgaredd/rhaglen yn cynnig gwerth am arian?
- Beth yw'r effaith ar ddysgwyr – yn y byrdymor a'r hirdymor?
- Sut mae'r gweithgaredd/rhaglen yn cyd-fynd â chontinwum o ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth - pa gyfleoedd sydd i ddatblygu ymhellach?
- Pa gyfleoedd sydd ar gael i ddysgu cydweithredol a datblygu?

Meysydd y bydd y Bwrdd Datblygu Arweinyddiaeth Cenedlaethol yn eu hystyried ymhellach

Gobeithio y bydd y canllawiau hyn yn ddefnyddiol i chi. Fel Bwrdd byddwn yn parhau i ganolbwyntio ar atgyfnerthu darpariaeth ar gyfer datblygu arweinyddiaeth. Felly, rydym yn bwriadu darparu canllawiau pellach ar agweddau penodol – caiff y rhain eu llywio gan y cynnydd a wnaed gan ysgolion a chonsortia o ran datblygu darpariaeth. Rydym yn bwriadu creu cysylltiadau cryfach â chonsortia er mwyn llywio'r gwaith hwn ond mae croeso i ysgolion ac ymarferwyr gysylltu â ni hefyd, er mwyn gwneud sylwadau ar y canllawiau hyn neu ddarparu tystiolaeth o'r hyn sy'n gweithio iddynt. Gellir cysylltu â ni yn:

SchoolLeadershipArweinyddiaethYsgolion@Wales.GSI.Gov.UK

Atodiad 1: Cynnwys y ddarpariaeth

Darpariaeth arweinwyr canol

Mae'r ddarpariaeth a'r cyfleoedd datblygu awgrymedig a nodir yn yr atodiad hwn yn adlewyrchu meysydd allweddol y safonau arweinyddiaeth a'r teclyn hunanasesu sy'n galluogi ymarferwyr i adolygu eu profiadau proffesiynol a chynllunio ar gyfer datblygu yn y dyfodol (yr Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol (AAU)).

Mae'r meysydd allweddol yn creu ymagwedd holistaidd at arweinyddiaeth sy'n cynnwys ymgysylltu â phob maes allweddol ar yr un pryd. Felly, cyfeirir at rai gweithgareddau datblygu mewn mwy nag un maes allweddol.

Nid yw'r ddarpariaeth a'r cyfleoedd ar gyfer datblygu yn rhagnodol. Ni ddisgwylir i ymarferwyr gwblhau pob un ohonynt. Dylid annog ymarferwyr i ddewis y rhai sy'n adlewyrchu eu hanghenion penodol a nodwyd yn dilyn ymarfer hunanadolygu.

Creu cyfeiriad strategol

O dan y maes allweddol hwn, dylai consortia, gyda chymorth ysgolion, sicrhau bod darpariaeth, yn amodol ar asesiad o anghenion, yn ymdrin â'r canlynol:

- cyfrannu at a mynegi gweledigaeth glir sydd â disgwyliadau uchel ac sy'n gwella perfformiad mewn dysgu a addysgu a deilliannau dysgwyr;
- deall a defnyddio data i greu a chyfrannu at gynllun datblygu i'r ysgol/adran;
- ymgorffori llais y dysgwr ac adborth mewnol ac allanol wrth gynllunio;
- nodi blaenoriaethau ar gyfer maes eu hunain o gyfrifoldeb a chyfrannu at feysydd eraill fel y bo'n briodol;
- olrhain a monitro cynnydd yn erbyn blaenoriaethau a thargedau;
- nodi a chynnal llwybrau gwella clir;
- rheoli newid;
- datblygu sgiliau hunanwerthuso eu hunain a rhai ymarferwyr eraill, cyfrannu at hunanwerthuso ysgol gyfan ac o fewn maes cyfrifoldeb eu hunain;
- datblygu creadigrwydd a gweledigaeth;
- creu ethos proffesiynol cynhwysol sy'n annog cyfranogiad yn y broses gynllunio;
- creu a chyfleu gweledigaeth gyda'r tîm/adran/blwyddyn ac ar ei gyfer/chyfer;
- defnyddio ymchwil ac arfer arloesol i lywio gwaith cynllunio;
- cyfrannu at ddatblygu polisi a chynllunio strategol ysgol gyfan.

Gallai cyfleoedd datblygu gynnwys y canlynol:

- cymryd rhan yng nghyfarfodydd yr uwch dîm arweinyddiaeth;
- cymryd rhan yng nghyfarfodydd y corff llywodraethu;
- cysgodi uwch arweinwyr;
- derbyn cyfrifoldeb i ddatblygu elfennau o'r Cynllun Datblygu Ysgol;
- arwain ar fenter ysgol gyfan.

Arwain dysgu ac addysgu

O dan y maes allweddol hwn dylai consortia, gan weithio gydag ysgolion, sicrhau bod darpariaeth, yn amodol ar asesiad o anghenion, yn ymdrin â'r canlynol:

- helpu i ddatblygu cwricwlwm sy'n sicrhau ennyn diddordeb dysgwyr ac yn gwella cyflawniad;
- gwerthuso cynllunio a chyflawni'r cwricwlwm i sicrhau ei fod yn bodloni gofynion dysgwyr a gofynion cenedlaethol;
- gwybodaeth dda am bwnc a /neu wybodaeth dda am y maes cyfrifoldeb;
- cefnogi ffocws pwnc cyfan neu ysgol gyfan ar gyflawniad dysgwyr ymrwymiad parhaus i ddatblygu a modelu gwaith dysgu ac addysgu rhagorol;
- rhannu arfer ardderchog;
- adnabod a lledaenu ymchwil mewn ysgolion sy'n llywio arfer;
- gwrandao ar ddysgwyr;
- cydweithredu rhwng adrannau a chyfnodau i wella ansawdd y ddarpariaeth;
- arsylwi gwersi a chraffu ar waith dysgwyr at ddiben penodol;
- cynorthwyo a chynllunio dysgu gyda chydweithwyr;
- gosod, cyrraedd a chynnal safonau uchel;
- rheoli perfformiad unigolion eraill yn effeithiol;
- creu hinsawdd effeithiol ar gyfer dysgu, gan gynnwys mynd i'r afael ar faterion fel ymddygiad ar gyfer dysgu a phresenoldeb, er mwyn hybu ennyn diddordeb dysgwyr i'r eithaf;
- sicrhau bod ansawdd yr addysgu yn diwallu anghenion yr holl ddysgwyr.

Gallai cyfleoedd datblygu gynnwys y canlynol:

- arwain a chymryd rhan mewn sesiynau arsylwi cymheiriaid;
- arwain y gwaith o gyflwyno datblygiadau cwricwlaidd newydd;
- cymryd rhan mewn Cymuned Dysgu Proffesiynol/arwain Cymuned Dysgu Proffesiynol;
- mentora/hyfforddi cydweithiwr;
- cael eu hyfforddi neu eu mentora;
- arwain menter ysgol gyfan.

Datblygu a gweithio gydag eraill

O dan y maes allweddol hwn, dylai consortia, gan weithio gydag ysgolion, sicrhau bod darpariaeth, yn amodol ar asesiad o anghenion, yn ymdrin â'r canlynol:

- ysbrydoli a chymell pobl eraill;
- bod yn gadarn yn emosiynol, optimistaidd a blaengar;
- modelu ymddygiadau arwain cadarnhaol;
- creu diwylliant o ddysgu proffesiynol parhaus o fewn y maes cyfrifoldeb;
- arwain a datblygu tîm (gan gynnwys effaith unigolion ar berfformiad y grŵp a'r ysgol gyfan);
- hyfforddi a mentora fel sy'n briodol;
- hwyluso trefniadau cydweithio effeithiol er mwyn gwella safonau;
- ymdrin yn gadarnhaol â sefyllfaoedd anodd a datrys anghydfodau;
- adnabod a meithrin potensial i arwain;
- dwyn eraill i gyfrif a herio a chynorthwyo gan ddefnyddio'r system rheoli perfformiad;
- rheoli llwyth gwaith eu hunan ac eraill;
- ymddiried mewn unigolion eraill i gyflawni drwy rannu meini prawf llwyddiant cyffredin;
- gweithio'n effeithiol gyda staff cymorth;
- creu ethos gwaith cadarnhaol a lleihau/rheoli straen;
- trin eraill yn deg ac yn gyfartal;

Gallai cyfleoedd datblygu gynnwys y canlynol:

- mentora athrawon dan hyfforddiant ac ANG;
- cydweithio â chydweithwyr ar draws yr ysgol a'r tu allan iddi;
- arsylwi uwch arweinwyr da fel modelau rôl;
- arsylwi gwersi gyda chymheiriaid;
- arwain y gwaith o gyflwyno datblygiadau cwricwlaid newydd;
- cymryd rhan mewn Cymuned Dysgu Proffesiynol/arwain Cymuned Dysgu Proffesiynol;
- mentora/hyfforddi cydweithiwr;
- cael eu hyfforddi neu eu mentora;
- gweithio gydag adrannau eraill i gyfrannu at amcanion a deilliannau'r ysgol;
- arwain menter ysgol gyfan;

Rheoli'r ysgol

O dan y maes allweddol hwn dylai consortia, gan weithio gydag ysgolion, sicrhau bod darpariaeth, yn amodol ar asesiad o anghenion, yn ymdrin â'r canlynol:

- creu cynlluniau gwella sy'n seiliedig ar hunanasesu cywir a data perfformiad cywir;
- sicrhau amgylchedd dysgu diogel ac effeithiol;
- rheoli amrywiaeth o faterion staffio gan gynnwys recriwtio, cadw a defnyddio staff;
- rheoli'r gyllideb ar gyfer maes cyfrifoldeb a chysylltu hyn â chyllideb yr ysgol gyfan;
- defnyddio adnoddau yn effeithiol fel y cânt eu defnyddio i wella ansawdd addysgu a dysgu a safonau;
- sicrhau bod polisiau adran gyfan ac ysgol gyfan yn cael eu gweithredu;
- bod yn gynhyrchol mewn cyfarfodydd, a chadeirio cyfarfodydd yn effeithiol;
- gosod blaenoriaethau clir a phwrpasol a rheoli staff ac adnoddau er mwyn cyflawni'r blaenoriaethau hynny;
- defnyddio adborth i wella darpariaeth a deilliannau.

Gallai cyfleoedd datblygu gynnwys y canlynol:

- cysgodi aelodau'r uwch dîm arweinyddiaeth;
- cymryd rhan yn wirfoddol yn yr uwch dîm arweinyddiaeth e.e. prosiect penodol i fynd i'r afael â mater sy'n ymwneud â'r ysgol gyfan;
- cymryd rhan yng nghyfarfodydd yr uwch dîm arweinyddiaeth;
- cymryd rhan yng nghyfarfodydd y corff llywodraethu;
- cyfrifoldeb i ddatblygu elfennau o'r Cynllun Datblygu Ysgol;
- arwain menter ysgol gyfan.

Sicrhau atebolrwydd

O dan y maes allweddol hwn dylai consortia, gan weithio gydag ysgolion, sicrhau bod darpariaeth, yn amodol ar asesiad o anghenion, yn ymdrin â'r canlynol:

- bod yn atebol i'r pennaeth neu uwch arweinwyr am faes cyfrifoldeb;
- defnyddio data i olrhain cynnydd;
- gweithio gyda chynghorwyr perthnasol er mwyn sicrhau gwelliant;
- cyfleu negeseuon heriol ynglŷn ag atebolrwydd yn effeithiol i gydweithwyr;
- darparu diweddariadau ac adroddiadau ar ofyn y pennaeth ac aelodau'r uwch dîm arweinyddiaeth.

Gallai cyfleoedd datblygu gynnwys y canlynol:

- ysgrifennu adroddiadau a'u cyflwyno i'r llywodraethwyr ar faes cyfrifoldeb;
- cymryd rhan mewn sesiynau hyfforddi ar lywodraethu;
- gwybodaeth am y cynllun datblygu ysgol;
- profiad o bennu targedau i'r ysgol gyfan;
- cyflwyno adroddiadau i'r cynghorydd her ar faes cyfrifoldeb;
- ymarfer sgysiau anodd;
- adnabod rhanddeiliaid lleol;
- cyfrannu at nosweithiau rhieni;
- arwain menter ysgol gyfan.

Cryfhau'r ffocws cymunedol

O dan y maes allweddol hwn dylai consortia, gan weithio gydag ysgolion, sicrhau bod darpariaeth, yn amodol ar asesiad o anghenion, yn ymdrin â'r canlynol:

- datblygu a chynnal perthynas gadarnhaol gyda rhanddeiliaid (gan gynnwys uwch arweinwyr, disgyblion, rhieni, llywodraethwyr a'r gymuned ehangach);
- cyfrannu at enw da'r ysgol;
- cydweithio ag ysgolion eraill i adnabod a hyrwyddo arfer ardderchog o ran gwella deilliannau;
- sefydlu partneriaethau effeithiol â gweithwyr proffesiynol/asiantaethau eraill;
- sefydlu a chynnal trefniadau pontio effeithiol sy'n gwella cynnydd disgyblion;
- datblygu cydberthnasau cynhyrchiol â phartneriaid cymunedol yr ysgol;
- hyrwyddo gweledigaeth a chyflawniadau'r ysgol yn y gymuned leol;
- cynnwys rhieni a gofalwyr yn nysgu'r plant.

Gallai cyfleoedd datblygu gynnwys y canlynol:

- hyrwyddo'r ysgol (e.e. cyfrannu at Nosweithiau agored);
- cynnal gweithgareddau dysgu yn y gymuned leol;
- adnabod arfer gorau o ran dysgu o'r gymuned;
- cymryd rhan mewn Cymuned Dysgu Proffesiynol/arwain Cymuned Dysgu Proffesiynol ar draws clwstwr o ysgolion;
- mapio cydberthnasau allanol;
- datblygu protocolau ar gyfer cyfathrebu gan ddefnyddio cyfryngau cymdeithasol;
- arwain menter ysgol gyfan.

Atodiad 2: Dulliau cyflawni effeithiol

Defnyddio'r model o ddysgu proffesiynol i gyflawni fydd yn allweddol i sicrhau effeithiolrwydd y ddarpariaeth. Isod ceir rhai dulliau gweithredu effeithiol a gynigir fel canllaw i gonsortia.

- Nodweddion cyffredinol
 - Dull dysgu cymysg – wyneb yn wyneb ac ar-lein.
 - Safonau Arweinyddiaeth yn amlwg yn y cynnwys a'r dull cyflawni.
 - Cysylltu sesiynau ag amgylchedd ysgol/ystafell ddosbarth ymarferol.
 - Y gallu i ddylanwadu ar gynnwys a sicrhau bod y rhaglen wedi'i theilwra'n wirioneddol i'r cyfranogwyr.
- Tasgau ac aseiniadau ymarferol sy'n gysylltiedig â'r ysgol:
 - Ymarferion sy'n cynnwys dadansoddi data o ysgol ddiennw.
 - Ymarferion sy'n cynnwys cynllunio camau gweithredu er mwyn datblygu'r ysgol.
 - Cael eu cyfweld gan benaethiaid presennol, gwneud cyflwyniad i'r llywodraethwyr a rhieni o dasg ddata a/neu gynllun gweithredu.
 - Ymarfer 'basged dderbyn' ffug.
 - Gallai fod tasg datblygiad personol hefyd.
- Dysgu cydweithredol
 - Ymarferwyr arweiniol lleol yn rhannu arfer da.
 - Nid yw'n cael ei arwain yn ormodol gan 'diwtor' gan sicrhau bod digon o amser i rannu arfer da a rhwydweithio â gweithwyr proffesiynol sydd â'r un meddylfryd.
 - Mynd i ysgolion gwahanol a rhwydweithio â phenaethiaid a dirprwy benaethiaid.
- Arfer myfyriol
 - Rhoi amser i fyfrio fel rhan o'r ddarpariaeth.
 - Defnyddio'r Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol.
- Hyfforddi a mentora
 - Ymarferwyr i gael eu hyfforddi/mentora.
 - Ymarferwyr i adnabod arweinwyr y dyfodol a'u helpu drwy eu hyfforddi a'u mentora.
- Defnyddio data a thystiolaeth o waith ymchwil
 - Rhyngweithio â'r llenyddiaeth ddiweddaraf ar ffurf ysgrifennu adolygiad.