

Arweinwyr ysbrydolgar

Arweinyddiaeth ysgolion

Mae arweinyddiaeth yn dda neu'n rhagorol mewn rhyw dri chwarter o ysgolion cynradd a rhyw hanner o ysgolion uwchradd. Mae arweinwyddiaeth ragorol mor gyffredin mewn ysgolion uwchradd ag ysgolion cynradd. Mae ysgolion uwchradd bron deirgwaith yn fwy tebygol nag ysgolion cynradd i fod ag arweinyddiaeth anfoddfaol.

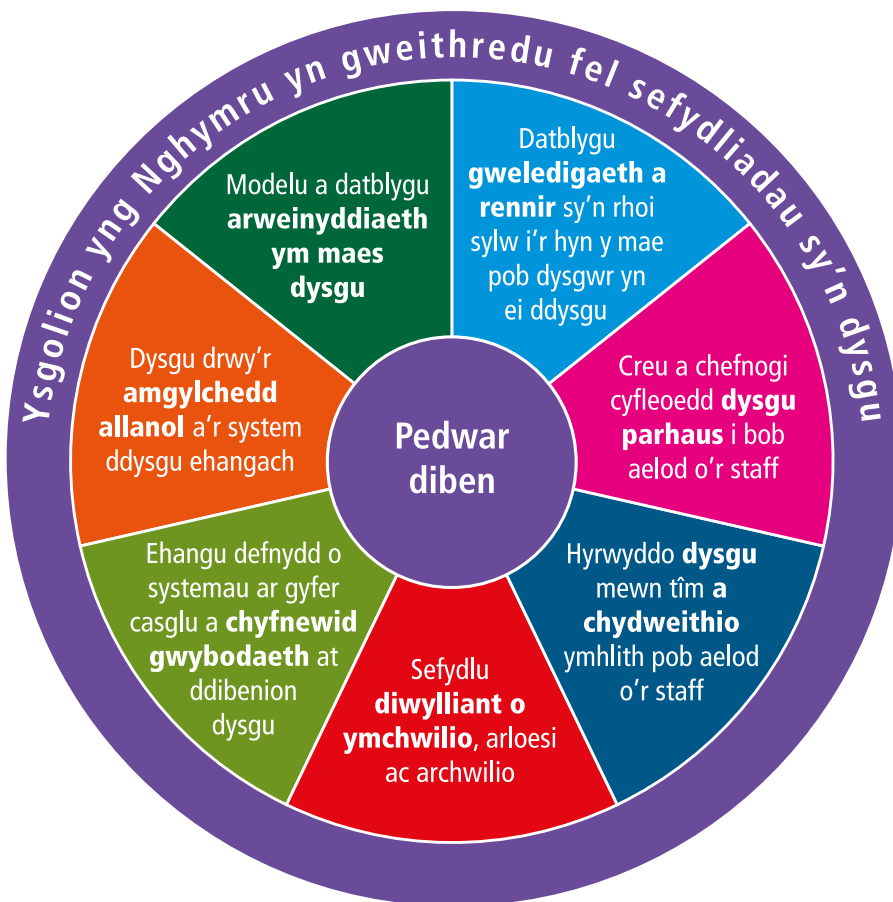
Ar draws pob sector, mae'r arweinwyr gorau yn cefnogi gwelliant ysgolion a rhediad hwylus eu sefydliadau trwy ddsbarthu rolau a chyfrifoldebau yn fedrus a thrwy flaenoriaethu gwella addysgu a deilliannau ar gyfer disgyblion. Mae arweinwyr llwyddiannus yn arwain drwy esiampl ac yn meithrin ethos cryf o waith tîm yn eu hysgolion. Mae ganddynt ddisgwyliadau uchel o ddisgyblion ac o gyflawniad a lles staff. Mae gweledigaeth glir gan yr arweinwyr hyn ar gyfer datblygiad yr ysgol, ac maent yn rhannu'r weledigaeth honno gyda disgyblion, staff, rhieni a llywodraethwyr.

Mae arweinwyr ysgol llwyddiannus yn sicrhau bod gwella addysgu a dysgu yn ganolog i'w gwaith. Gwnânt yn siŵr bod staff yn cael cyfleoedd dysgu proffesiynol perthnasol ac maent yn sefydlu diwylliant sy'n cefnogi datblygu medrau staff a medrau disgyblion. Maent yn meithrin diwylliant o arweinyddiaeth ar draws yr ysgol trwy ddarparu cyfleoedd i staff ymgymryd â chyfrifoldebau arwain go iawn. Mae gan lawer o ysgolion uwchradd llwyddiannus gynllun olyniaeth clir, ac yn aml maent yn 'tyfu' eu harweinwyr eu hunain.

Mae lles staff yn ffactor allweddol i gyflawni deilliannau da ar gyfer disgyblion. Mae arweinwyr llwyddiannus yn creu ac yn cynnal diwylliant lle mae staff yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi a'u cefnogi i ffynnu mewn amgylchedd sy'n cael dylanwad cadarnhaol ar eu boddhad yn eu swydd. Mae arweinwyr effeithiol yn hyrwyddo lles staff. Er enghraifft, fe wnaeth Ysgol Gynradd Penllergaer, Abertawe, dalu i wasanaeth cwnsela ysgolion lleol ddarparu goruchwyliaeth broffesiynol reolaidd ar gyfer unrhyw aelod o staff a oedd yn dymuno cyfranogi. Roedd staff yn gallu rhannu'u teimladau a'u profiadau, a hefyd fe wnaethant ddysgu medrau i gefnogi'i gilydd. Erbyn hyn, mae'r ysgol yn cynnal ei goruchwyliaeth ei hun yn fewnol. Yn Ysgol Uwchradd Esgob Llandaf, Caerdydd, mae'r tîm arwain yn dangos ei werthfawrogiad cryf o ymrwymiad staff trwy ddarparu lluniaeth yn ystod

amserau egwyl a threfnu profion MOT ar geir. Mae hyn wedi arwain at dîm llawn cymhelliant sy'n amcanu at welliant parhaus. Mae'r uwch dîm arwain yn Ysgol Uwchradd Caerdydd yn gwerthfawrogi ac yn hyrwyddo lles staff hefyd, ac mae wedi datblygu siarter staff arloesol sydd â'r nod o wneud yr ysgol yn fan deniadol i weithio a dysgu.

Mae'r arweinwyr ysgol mwyaf llwyddiannus yn rheoli newid yn dda ac mae ganddynt ddealltwriaeth ddefn o gyd-destun yr ysgol. Maent yn cynllunio beth sydd orau i'w hysgol o ran diwygiadau ehangach, ac yn llywio'r modd y mae mentrau newydd yn perthnasu i'w gweledigaeth gyffredinol ar gyfer yr ysgol. Maent yn gwarchod staff rhag cael eu gorlwytho ac oddi wrth fiwrocratiaeth ddiangen. Maent yn tawelu argyfyngau ac yn lliniaru sefyllfaoedd emosiynol. Mae'r arweinwyr hyn yn grymuso'u staff i arloesi ac maent yn barod i gymryd risgiau ystyriol wrth iddynt roi cynnig ar ymagweddau newydd. Maent yn hyrwyddo trafodaeth broffesiynol gwrthrychol a beirniadol am effaith y newidiadau hyn.



Ffigur 6: Ysgolion yng Nghymru yn gweithredu fel sefydliadau sy'n dysgu

Arweinwyr ysbrydolgar

Yn gynyddol, mae arweinwyr llwyddiannus yn gweithio gydag ysgolion eraill i rannu a datblygu arfer dda. Maent yn ystwyth ac yn ymateb i faterion uniongyrchol yn greadigol ac yn gyflym. Ar yr un pryd, maent yn flaengar, yn rhagweld problemau, ac yn cynllunio ar gyfer y tymor hir heb fynd ar goll mewn busnes o ddydd i ddydd.

Mae'r arweinwyr mwyaf effeithiol yn sicrhau bod trefniadau sicrhau ansawdd cadarn ar waith i nodi cryfderau'r ysgol a meysydd i'w datblygu. Maent yn sefydlu diwylliant agored o hunanwerthuso sy'n defnyddio ystod o dystiolaeth uniongyrchol a deilliannau disgyblion. Yn yr ysgolion hyn, mae'r holl staff yn gweld eu hunain fel rhan o'r broses hunanwerthuso a gwelliant parhaus yr ysgol.

Mae Llywodraeth Cymru wedi hyrwyddo'r cysyniad o ysgolion fel sefydliadau sy'n dysgu. Mae'r model ysgolion fel sefydliadau sy'n dysgu yn cynnwys saith dimensiwn sy'n cipio nodweddion arweinyddiaeth ysgol ragorol a amlinellwyd uchod ac mae'n cael ei ddefnyddio'n gynyddol gan arweinwyr ysgol.

Lle mae'r arweinyddiaeth yn llai effeithiol, nid yw uwch arweinwyr yn canolbwyntio'u gwaith yn ddigon da ar yrru gwelliannau neu godi disgwyliadau, yn enwedig drwy wella addysgu a dysgu. Nid ydynt yn gwerthuso effeithiolrwydd addysgu o ran ei effaith ar ddysgu disgyblion yn ddigon da. Mewn ysgolion uwchradd gwannach, nid yw rôl arweinwyr canol wedi'i datblygu'n ddigonol yn aml. Nid yw arweinwyr canol yn cael digon o gyfleoedd i arwain mentrau, i werthuso deilliannau nac i nodi meysydd i'w datblygu ac i gynllunio ar gyfer gwelliant.

Yn yr ysgolion gorau, mae aelodau'r corff llywodraethol yn gweithio ochr yn ochr ag arweinwyr ysgol i ddarparu cyfeiriad strategol cryf ar gyfer gwaith yr ysgol. Mae'r llywodraethwyr yn cael eu cynnwys mewn gweithgareddau o amgylch yr ysgol sy'n eu helpu i gael cipolwg uniongyrchol ar ba mor dda mae'r ysgol yn bodloni ei blaenoriaethau. Defnyddiant ystod eang o dystiolaeth, yn ogystal â data perfformiad, i ddeall cryfderau'r ysgol a'r meysydd y mae angen eu gwella. Yn y lleiafrif o ysgolion, lle mae llywodraethu'n wan, mae aelodau'r corff llywodraethol yn dibynnu gormod ar wybodaeth a ddarperir gan arweinwyr ysgol, nid oes dealltwriaeth sicr ganddynt o ansawdd yr addysg a ddarperir, ac maent ym methu herio arweinwyr ar waith yr ysgol.

Ym mron pob ysgol, mae uwch arweinwyr yn sicrhau bod uwch aelod o staff â chyfrifoldeb dros gydlynu darpariaeth ar gyfer disgyblion ag anghenion addysgol arbennig (AAA). Yn yr enghreifftiau gorau, mae'r aelod hwn o staff yn rhan o drafodaethau'r tîm arwain a gall ddylanwadu ar ansawdd y ddarpariaeth ar gyfer disgyblion ag AAA. Yn y rhan fwyaf o ysgolion, mae uwch arweinwyr yn sicrhau bod staff yn derbyn hyfforddiant a chymorth, gan yr awdurdod lleol yn aml, ar ddiwygio anghenion dysgu ychwanegol (ADY). Yn benodol, mae arweinwyr llwyddiannus yn darparu cymorth a hyfforddiant priodol i staff er mwyn sicrhau eu bod yn gwneud addasiadau priodol i adnoddau, y cwricwlwm a dulliau addysgu i fodloni anghenion addysgol arbennig disgyblion unigol.

Arweinwyr ysbrydolgar

O ganlyniad, mae gan lawer o arweinwyr ysgol ac UCD ymwybyddiaeth dda o'r newidiadau sydd wedi'u cynllunio o dan y ddeddf newydd, sef Deddf Anghenion Dysgu Ychwanegol a'r Tribiwnlys Addysg (Cymru) 2018, ac maent yn ymwybodol o'r Cod Anghenion Dysgu Ychwanegol (ADY) drafft a gyhoeddwyd yn Chwefror 2017 (Llywodraeth Cymru, 2018c). Mae ysgolion ac UCDAu sydd â rolau arwain clir ac arfer ragorol mewn sefyllfa dda i drosglwyddo o'r system AAA bresennol i'r system ADY newydd.

Mewn llawer o ysgolion, mae arweinwyr yn defnyddio cyllid yn strategol i ddarparu'r addysg orau bosibl, er enghraifft drwy nodi arbenigedd staff unigol a defnyddio'r rhain i wella darpariaeth a safonau ar draws yr ysgol. Dim ond lleiafrif o ysgolion cynradd sy'n cyflogi rheolwr busnes, er bod y gyfran hon wedi cynyddu dros y blynyddoedd diwethaf, gyda mwy o achosion o un rheolwr busnes yn cael ei gyflogi ar y cyd gan glwstwr o ysgolion. Fel rhan o beilot cenedlaethol a ddechreuwyd ym Medi 2017, fe wnaeth Llywodraeth Cymru gefnogi rheolwyr busnes ar gyfer clystyrau o ysgolion mewn nifer o awdurdodau lleol, a gwiredwyd y buddion yn gyflym. Er enghraifft, yng Nghonwy, mae hyn wedi arwain at ostyngiad yn llwyth gwaith gweinyddol penaethiaid, gan roi mwy o amser iddynt gefnogi gwelliannau mewn addysgu a dysgu, cydweithio gwell rhwng ysgolion, a chefnogi cynaliadwyedd ysgolion bach a gwledig (Llywodraeth Cymru, 2019e).

Yn gyffredinol, mae lefel y cyllid wrth gefn a gedwir gan ysgolion cynradd wedi bod oddeutu £40 miliwn dros y blynyddoedd diwethaf. Mae cronfeydd a gedwir gan ysgolion uwchradd wedi lleihau dros yr un cyfnod, ac ar ddiwedd blwyddyn ariannol 2018-2019, roedd ganddynt ddiffyg cyffredinol o £4.4 miliwn (Llywodraeth Cymru, 2019l).