CANLLAW I LYWODRAETHWYR

AR Y

CORFF LLYWODRAETHU EFFEITHIOL

RHAN 2

Rôl Strategol y Corff Llywodraethu

2009

Y Corff Llywodraethu Effeithiol

Rhan 2: Rôl Strategol y Corff Llywodraethu

Cynnwys	Tudalen
Rhagarweiniad	3
Creu'r Weledigaeth	4
Cynllun Datblygu/Gwelliant Ysgol	6
Ffynonellau Gwybodaeth	7
Monitro a Gwerthuso	8
Gweledigaeth, Strategaeth a Pherchnogaeth	9
Llyfryddiaeth a chysylltiadau defnyddiol	10

Manylion cyswllt

Ffôn: 029 2073 1546

E-bost: contact@governorswales.org.uk

Llinell Gymorth: 0845 60 20 100

E-bost: helpline@governorswales.org.uk

Gwefan: www.llywodraethwyrcymru.org.uk

Rhagarweiniad

Mae Rheoliadau (gweler y rhest ar dudalen 11) a **Chanllaw Llywodraethwyr Ysgolion i'r Gyfraith** yn disgrifio rolau a chyfrifoldebau'r corff llywodraethu a'r pennaeth yn glir. O dri prif rôl y corff llywodraethu a ddisgrifir yn Rhan 1 o'r gyfres hon, gellid dadlau mai'r rôl strategol ac ymyrraeth yw'r un a all wneud y gwahaniaeth mwyaf i'r safonau a gyflawnir gan yr ysgol a'i myfyrwyr. Mae gosod targedau a monitro a gwerthuso amrywiol fesurau cytun yn galluogi'r corff llywodraethu i adnabod ac ymateb i arwyddion rhybudd cynnar o ddiffygion mewn perfformiad. Gall adnabod pryd y mae angen ymyrraeth cynnar atal methiant i gwrdd â thargedau a chyflawni amcanion. Mae nifer o bethau y dylai corff llywodraethu eu monitro yn ystod y flwyddyn ysgol (gweler Ffynonellau Gwybodaeth, tudalen 8) er mwyn sicrhau bod yr ysgol yn datblygu yn ôl y disgwyl a bod targedau'n cael eu diwallu, neu eu bod yn cael eu pasio.

Dylai'r corff llywodraethu ddeall y gwahaniaeth rhwng ymyrraeth ar lefel strategol ('beth' sydd angen ei wneud) ac ymyrraeth mewn cyfrifoldebau rheolaeth gweithrediadol y Pennaeth a staff yr ysgol ('sut' y cyflawnir gweithrediadau).

Mae Cynllun Datblygu'r Ysgol (a elwir weithiau yn Gynllun Gwelliant) yn ofyniad hanfodol ar gyfer adolygu datblygiad yr ysgol ac i herio unrhyw strategaethau nad ydynt yn cyflawni'r canlyniadau disgwyliedig. Mae hyn yn darparu gwiriad systematig bod popeth yn ei le i ddarparu'r addysgu a'r dysgu o ansawdd y mae'r ysgol yn anelu ato. Os nad yw hynny'n wir, rhaid i lywodraethwyr weithio gyda'r Pennaeth a'r Uwch Dîm Arweinyddiaeth i benderfynu beth sydd angen ei wneud.

Gall cymysgedd dda o sgiliau, profiad a gwybodaeth yn y corff llywodraethu helpu'r Uwch Dîm Arweinyddiaeth (UDA) i greu Cynllun Datblygu/Gwelliant Ysgol (CDY/CGY) gyda'r holl dargedau a mesurau all wneud gwahaniaeth.

Creu'r Weledigaeth

Cyn datblygu ei gynlluniau strategol rhaid i bob corff llywodraethu ofyn, 'Ydyn ni'n gwybod beth yw '*da*' ar ein cyfer ni a'n hysgol?' Boed hynny yn nhermau sut y mae corff llywodraethu effeithiol yn perfformio neu beth yw ysgol 'ragorol'. Rhaid iddo hefyd wybod yn iawn pa mor bell i ffwrdd y mae'r weledigaeth honno a beth sydd ei angen i gau'r bwlch.

Man cychwyn ar gyfer cynllunio strategol yw gweledigaeth sydd yn ei gwneud yn hawdd i staff a'r gymuned a wasanaethir gan yr ysgol i ddeall beth y mae'r ysgol yn geisio ei gyflawni. Mae'n ymarfer da i gyrff llywodraethu dreulio amser yn trafod a phenderfynu sut ysgol y maent ei heisiau (o fewn cyfnod penodol o amser).

Unwaith y mae'r weledigaeth wedi'i chadarnhau bydd y corff llywodraethu, y pennaeth a'r uwch staff yn penderfynu ar y strategaethau a'r gweithgarwch a fydd yn galluogi'r ysgol i ddatblygu tuag at hynny.

Os nad ydym yn gwybod i ble rydym yn mynd, sut y byddwn yn gwybod pan gyrhaeddwn yno?

Mae meddu ar weledigaeth sydd wedi'i chyfathrebu'n dda yn gallu helpu i gymell pawb sydd yn gysylltiedig gyda'r ysgol i weithio tuag at nodau cyffredin a dymchwel rhai o'r rhwystrau allai atal datblygiad.

Mae popeth arall, fel cynlluniau strategol, amcanion a thargedau yn deillio o'r weledigaeth o ble y mae'r corff llywodraethu eisiau i'r ysgol fod o fewn yr amser y cytunwyd arno.

Gall y broses o 'osod gweledigaeth' ddefnyddio'r cwestiynau datrys problemau safonol:

Ble rydym ni nawr?

Pa fath o ysgol ydym ni? Pa fath o gorff llywodraethu ydym ni? Ydy'r penderfyniadau a wnaethom dros gyfnod o amser wedi gwneud gwahaniaeth arwyddocaol i'r canlyniadau a gyflawnwyd gan ein staff a'n disgyblion?

I ble rydym yn mynd?

Pa ganlyniadau a ragwelir ar gyfer yr ysgol a'n myfyrwyr? Oes angen i ni newid unrhyw beth? Beth fydd yn digwydd os na fyddwn yn newid unrhyw beth? A oes gennym yr holl wybodaeth angenrheidiol i wneud penderfyniadau cadarn yn seiliedig ar ffeithiau?

Ble rydym eisiau bod?

Pa fath o ysgol ydym ei heisiau? Pa fath o gorff llywodraethu ydym eisiau? Pa ganlyniadau ydym eisiau i'n pobl ifanc eu cyflawni? Sut ydym yn cymharu gydag ysgolion eraill? Beth ydym eisiau ei gyflawni? Sut ydym eisiau i'r ysgol edrych a theimlo?

Sut fyddwn yn cyrraedd yno?

Beth yw'r cynllun? Ydy Cynllun Datblygu (Gwelliant) yr Ysgol yn delio ag oblygiadau ymarferol o ble rydym eisiau bod a beth sydd ei angen i '*wneud iddo ddigwydd*'? Pa adnoddau ydym eu hangen? Sut y byddwn yn sicrhau bod y staff wedi'u paratoi'n iawn? Ydy ein hamcanion yn *benodol* ac yn *fesuradwy?*

Beth sydd angen i ni ei wneud?

Beth sydd angen i ni ei wneud? Pa ran fyddwn yn ei chwarae mewn gweithredu'r cynllun? Pa mor bell ydym o 'ble rydym nawr' o'i gymharu â 'ble rydym eisiau bod'? Pwy arall sydd angen eu cynnwys? Pa fath o gymorth ydym ei angen?

Pryd mae rhaid i ni fod yno?

I ba amserlenni ydym ni'n gweithio? Beth yw ein hamcanion tymor byr, tymor canol a thymor hir? Ydyn ni wedi *cytuno* ar ein hamcanion gyda staff a rhan ddeiliaid eraill ac a oes *amserlenni* ar eu cyfer? Ydyn nhw'n *realistig?*

Sut y byddwn yn mesur ac yn cynnal llwyddiant?

Beth yw mesurau cynnydd a llwyddiant? Pa fecanwaith adolygu sydd gennym? Pwy fydd yn adolygu beth? Pryd fyddwn ni'n adolygu? Beth sy'n digwydd o ganlyniad i adolygiad? Sut ydym yn cymharu gydag ysgolion eraill dros gyfnod o amser? Ydyn ni'n deall y rhesymau dros lwyddiant a methiant? Sut y byddwn yn sicrhau bod yr hyn yr ydym wedi'i ddysgu yn cael ei droi'n welliant? Sut y byddwn yn cofnodi ac yn arddangos gwelliant?

Gall ble rydym yn mynd a ble rydym eisiau bod fod yn ddau wahanol beth. Efallai na fydd y canlyniadau a ragwelwyd yn rai yr oeddem wedi eu dymuno, felly sut y gallwn sicrhau bod gweledigaeth y corff llywodraethu yn rhoi gwerth ychwanegol mwy i'r disgyblion yn ystod eu cyfnod yn yr ysgol?

Mae ysgolion yn ychwanegu gwerth trwy gynorthwyo myfyrwyr i wireddu neu fynd y tu hwnt i'r canlyniadau a ragwelwyd o ran cyflawniadau cymdeithasol, galwedigaethol neu academaidd.

Cynllun Datblygu/Gwelliant yr Ysgol

Y seiliedig ar y wybodaeth sydd ganddo a dan arweiniad y pennaeth a'r uwch staff rhaid i'r corff llywodraethu benderfynu beth yw blaenoriaethau'r ysgol a beth y gellir ei gyflawni'n realistig mewn unrhyw gyfnod penodedig. Yn y cyd-destun hwn gall amrywiol sgiliau, gwybodaeth, profiad a chefndir y llywodraethwyr wneud cyfraniad sylweddol i'r cynllun strategol, neu'r Cynllun Datblygu/Gwelliant Ysgol (CDY/CGY). Bydd y cynllun yn disgrifio, i unrhyw un sydd â diddordeb yn llwyddiant yr ysgol, beth sy'n cael ei wneud i gyflawni'r amcanion a'r nodau ac i wireddu ei weledigaeth.

Mae'n hynod o bwysig bod y corff llywodraethu'n neilltuo amser yn benodol i ddatblygu'r CDY/CGY gan fod hwnnw'n crynhoi beth fydd yr ysgol yn ei wneud i wella ei pherfformiad ac mae'n gyfrwng hefyd i lywodraethwyr adolygu perfformiad, holi cwestiynau perthnasol a herio'r status quo e.e.

- Beth yw rhagolygon demograffaidd yr ardal yr ydym yn gweithio ynddi?
- Beth sydd yn gwneud ein hysgol yn wahanol i ysgolion eraill yn ein hardal?
- Sut y gallwn/dylem ehangu'r cwricwlwm i gynnig bod yn fwy cynhwysol e.e. sgiliau artistig neu galwedigaethol?
- Ydy'n cysylltiadau gydag ysgolion partner ac eraill mor gryf ag y dylent fod?
- Sut y gallwn wella ein cyfleusterau a'n hadnoddau?
- Sut y gallwn wella arbenigedd ein staff?
- Ydyn ni'n gallu dangos ein bod yn ychwanegu gwerth i ddisgyblion fynd y tu hwnt i ddisgwyliadau?

Bydd y Cynllun Datblygu/Gwelliant Ysgol yn cynnwys o leiaf:

- Datganiad o weledigaeth, gwerthoedd, ethos a nodau'r ysgol;
- Adolygiad o gynnydd tuag at y blaenoriaethau ar gyfer y datblygu a nodwyd y cynllun blaenorol;
- Rhestr o flaenoriaethau ar gyfer datblygu yn ystod cyfnod y cynllun newydd;
- Set o dasgau penodol yn berthynol i bob un o'r blaenoriaethau a nodir yn y cynllun;
- Yr adnoddau angenrheidiol ym mhob achos;
- Meini prawf perfformiad ar gyfer mesur cynnydd;
- Syniad o amserlen ar gyfer cwblhau pob tasg;
- Enwi pobl fydd yn gyfrifol am reoli tasg/au.

Gall y penawdau a ddefnyddir ar gyfer gwahanol adrannau o'r chynllun amrywio yn ôl beth sydd yn gweddu orau i'r ysgol. Gall defnyddio fformat cwestiynau allweddol Estyn fod o gymorth i ymgyfarwyddo pawb gyda gofynion arolwg yn enwedig os yw'r un penawdau yn cael eu defnyddio ar gyfer hunan werthusiad yr ysgol. Neu gallai'r penawdau ddod o'r **Fframwaith Effeithlonrwydd Ysgolion** (gweler Rhan 3).

Bydd cynllun sydd er enghraifft yn para tair blynedd neu ragor yn destun newid, yn enwedig o ran cyllidebau a chyllid yr ysgol, ond o leiaf fe fydd yn rhoi darlun clir o ddyheadau'r corff llywodraethu i'r rhai sydd â diddordeb yn yr ysgol (y rhan ddeiliaid) ac yn galluogi pobl i wneud cynlluniau hir dymor. Bydd mwy o fanylion yn y cynllun ar gyfer y flwyddyn i ddod gan bod blaenoriaethau a thargedau wedi'u diffinio'n gliriach.

Gydag unrhyw amcan a'i weithrediadau cysylltiedig mae'n bwysig sefydlu:

- Pwy fydd yn gwneud y gwaith?
- I bwy mae'r person sydd yn gyfrifol yn adrodd?
- Pwy ddylai fod yn rhan o'r broses o wneud penderfyniadau?
- Gyda phwy y dylid cysylltu i ddweud wrthynt beth sy'n digwydd?

Dylai amcanion y cynllun fod yn SMART (Penodol, Mesuradwy, Cytun, Realistig ac wedi'i Amseru) gan fod y rhain yn haws i'r corff llywodraethu eu hadolygu ac i'r Pennaeth a'r uwch staff gyflawni'r penderfyniadau rheolaeth gweithrediadol priodol o ddydd i ddydd.

Ffynonellau Gwybodaeth

Er mwyn i unrhyw gorff llywodraethu wneud penderfyniadau yn seiliedig ar wybodaeth a chynlluniau cadarn rhaid iddo gael gwybodaeth ddiweddar, cywir o amrediad cynhwysfawr o ffynonellau, er enghraifft:

- Data perfformiad gwerth ychwanegol ysgol;
- Data meincnodi cymharol perthnasol;
- Beth y mae ysgolion eraill yn yr un ardal yn ei wneud;
- Adroddiadau ac argymhellion y Pennaeth;
- Perfformiad a rhagolygon ariannol;
- Dadansoddiad SWOT (Cryfderau, Gwendidau, Cyfleoedd, Bygythiadau);
- Cynllun Datblygu/Gwelliant Ysgol y flwyddyn flaenorol;
- Arsylwadau gan Estyn, ALl, Esgobaeth neu eraill fel asesiadau Buddsoddwyr mewn Pobl;
- Dadansoddiad o anghenion gan y gymuned a wasanaethir gan yr ysgol;
- Disgwyliadau a chanfyddiadau rhieni o'r ysgol;
- Disgwyliadau a chanfyddiadau disgyblion o'r ysgol;

- Disgwyliadau a chanfyddiadau staff o'r ysgol;
- Proffil demograffig a sgiliau/gwybodaeth/profiad staff;
- Disgwyliadau a chanfyddiadau partneriaid o'r ysgol (ysgolion partner, colegau, cyflogwyr ac unrhyw un arall sydd yn gwneud cyfraniad mawr i berfformiad a llwyddiant yr ysgol);
- Cwynion ac achwynion;
- Disgwyliadau a chanfyddiadau ALl, Esgobaeth a Chyngor Lleol;
- Deddfwriaeth, strategaethau a chanllaw Llywodraeth Cynulliad Cymru.

Awgrymir rhestr mwy cynhwysfawr ar wefan Llywodraethwyr Cymru ond o'r pwysigrwydd mwyaf y mae gwybodaeth o sut y mae pob grŵp rhan ddeiliaid: rhieni, disgyblion, staff, cyrff partner a llywodraethwyr yn mesur llwyddiant.

Gall llywodraethwyr chwarae rhan yng ngweithrediad y cynllun trwy, er enghraifft, rôl llywodraethwr cyswllt neu rhoi o'u harbenigedd personol i'r ysgol i weithio gyda staff neu trwy waith pwyllgorau. Gellir cysylltu llywodraethwyr gydag athrawon, meysydd pwnc, cyfadrannau neu adrannau a chyfarfod staff i drafod cynnydd tuag at ddiwallu targedau ac asesu pa effaith y mae'r penderfyniadau strategol a wnaethpwyd gan y corff llywodraethu yn ei gael ar addysgu a dysgu.

Monitro a Gwerthuso

Mae'r pennaeth ac aelodau'r uwch staff yn gyfrifol am weithredu'r Cynllun Strategol (CDY/CGY). Byddant yn adrodd yn rheolaidd ar gynnydd i'r corff llywodraethu trwy strwythur o bwyllgorau a chyfarfodydd y cytunwyd arnynt. Bydd y llywodraethwyr yn defnyddio'r adroddiadau hyn a chyfraniadau eraill fel cysylltiadau llywodraethwyr cyswllt, i fonitro a gwerthuso effeithlonrwydd y Cynllun Datblygu/Gwelliant Ysgol a'i effaith ar fyfyrwyr, staff a rhan ddeiliaid eraill.

Am ragor o wybodaeth am rôl **'Ffrind Beirniadol'** llywodraethwyr mae Ffeil Ffeithiau ar gael ar y wefan yn yr adran cyhoeddiadau: http://www.governorswales.org.uk/cyhoeddiadau/2009/03/16/01-09-y-ffrind-berniadol/ .

Fel rheol ni fydd gan y corff llywodraethu llawn amser yn ei dri neu bedwar cyfarfod yn ystod y flwyddyn ysgol i edrych yn fanwl ar bopeth yn y cynllun. I wneud y defnydd gorau o'i amser bydd yn dirprwyo agweddau o'r cynllun i bwyllgorau a fydd wedyn yn rhoi adroddiadau llafar neu ysgrifenedig yn y cyfarfodydd llawn o'r corff llywodraethu. Mae rhai pwyllgorau yn statudol a rhaid eu penodi **(Llawlyfr i Lywodraethwyr Ysgolion yng Nghymru**, tudalen 51 a **Rheoliadau Llywodraethu Ysgolion a Gynhelir (Cymru) 2005)**.

Bydd y corff llywodraethu yn penderfynu ar strwythur pwyllgorau ychwanegol sydd yn gwasanaethu nodau'r ysgol orau. Bydd yn penderfynu ar gyfansoddiad, aelodaeth, gweithdrefnau adrodd a chylch gwaith pob pwyllgor. Gall aelodau pwyllgorau fod yn bobl nad ydynt yn lywodraethwyr cyn belled â

bod y mwyafrif yn lywodraethwyr ond y corff llywodraethu llawn fydd yn penderfynu a oes gan y rhai nad ydynt yn lywodraethwyr yr hawl i bleidleisio yn gyfarfodydd pwyllgor. Gall y corff llywodraethu ddirprwyo rhai pwerau i bwyllgorau er mwyn hwyluso proses o wneud penderfyniadau mwy effeithiol ac effeithlon (gweler **Rheoliadau Llywodraethu Ysgolion a Gynhelir (Cymru) 2005).**

Gall corff llywodraethu ystyried sefydlu pwyllgorau eraill:

- Cymunedol – i reoli cysylltiadau cymunedol a'r cyfryngau
- Cwricwlwm (ac Ansawdd) i gadw golwg ar bob agwedd o gyflwyniad y cwricwlwm a derbyn adroddiadau arolwg e.e. arsylwadau ALl, asesiad Buddsoddwyr mewn Pobl
- Personel
- Eiddo – cadw golwg ar gynnal a chadw a defnydd o'r adeilad (yn cynnwys Iechyd Diogelwch weithiau fel rhan o'i gylch gwaith)
- Cyllid – cadw golwg ar gyllideb yr ysgol

Gweledigaeth, Strategaeth a Pherchnogaeth

Rhaid cofio bod y byd y mae'r ysgol yn gweithio ynddo yn newid yn barhaus a rhaid i'r CDY/CGY fod yr un mor ddeinamig. Wrth adolygu'r cynllun mae'n gwbl ddilys i ofyn, 'Ydyn ni'n parhau i wneud y pethau cywir?' yn ogystal â 'Ydyn ni'n gwneud pethau'n iawn?' Efallai bod yr hyn a nodwyd fel blaenoriaeth pan ddatblygwyd y cynllun i ddechrau yn llai pwysig ac efallai y gellir ei ddisodli gyda rhywbeth arall chwe mis yn ddiweddarach.

Mae gallu Tîm Arweinyddiaeth yr Ysgol a'r corff llywodraethu i gyfleu'r weledigaeth a'r cynllun Strategol (CDY/CGY) yn elfen hanfodol o lwyddiant. Bydd cynnwys rhan ddeiliaid, yn enwedig staff, yn adeiladu ymrwymiad, perchnogaeth a ffyddlondeb.

Gall unrhyw un sydd â diddordeb yn llwyddiant yr ysgol gyfrannu at ei chynllunio strategol. (Mewn ysgolion gyda chymeriad crefyddol mae hyn yn cynnwys awdurdod yr esgobaeth). Bydd corff llywodraethu effeithiol a llwyddiannus yn creu amgylchedd lle y gall hynny ddigwydd.

Mae'r canllaw hwn yn cynnig crynodeb o rai o'r prif bwyntiau ar Gyrff Llywodraethu Effeithiol. Dylid ei ddefnyddio ar y cyd gyda chyngor a chefnogaeth fanwl a gynhyrchir gan eich ALl ac awdurdod esgobaeth lle mae hynny'n briodol.

Llyfryddiaeth a chysylltiadau gwefan defnyddiol

- EFQM Excellence Model, www.efqm.org
- Estyn: Adroddiadau Blynyddol – www.estyn.gov.uk/annual_report.asp
- Investors In People UK - www.investorsinpeople.co.uk
- Canolfan Ansawdd Cymru (Gwobr Ansawdd Cymru) - www.walesqualitycentre.org.uk
- Llywodraeth Cynulliad Cymru - www.SkillsPeopleSuccess.com

Llywodraethwyr Cymru www.llywodraethwyrcymru.org.uk

- Llawlyfr Llywodraethwyr Ysgolion yng Nghymru (2007)
- Ffeil Ffeithiau 'Y Ffrind Beirniadol' (2008)

Cyhoeddiadau gan Lywodraeth Cynulliad Cymru

- Fframwaith Effeithlonrwydd Ysgolion - http://wales.gov.uk/topics/educationandskills/publications
- Canllaw Llywodraethwyr Ysgolion i'r Gyfraith – www.wales.gov.uk
- Rheoliadau Canllaw ar Lywodraethu Ysgolion (Cylch Gwaith) (Cymru) 2000, Cylchlythyr CCC Rhif. 34/2000 - www.wales.gov.uk
- Côd Ymarfer ar Gysylltiadau AALl-Ysgolion: Y Swyddfa Gymreig (Mehefin 1999) - www.wales.gov.uk

Rheoliadau

- Rheoliadau Llywodraethu Ysgolion a Gynhelir (Cymru) 2005 – www.opsi.gov.uk
- Rheoliadau Canllaw ar Lywodraethu Ysgolion (Cylch Gwaith) (Cymru) 2000 – www.opsi.gov.uk

Gweler hefyd y deunyddiau cyfeirio ar www.llywodraethwyrcymru.org.uk

- Ffactorau Llwyddiant Hanfodol a Phrosesau Allweddol
- Traws gyfeirio Ffactorau Llwyddiant Hanfodol gyda Phrosesau Allweddol
- Fframwaith Modelau Gwelliant
- Awgrymiadau ar gyfer mesur perfformiad

Ffynonellau eraill

- Drucker P: Managing challenges for the 21st Century – 1999 Harper Business
- Taylor & Ryan (2005) Excellence in Education: the making of great schools - David Fulton Publishers
- Tuckman B (1965) - Developmental sequence in small groups