CANLLAW I LYWODRAETHWYR

AR Y

CORFF LLYWODRAETHU EFFEITHIOL

RHAN 1

Rôl Arweinyddiaeth y Corff Llywodraethu

2009

Rhan 1: Rôl Arweinyddiaeth y Corff Llywodraethu

Cynnwys *Tudalen*

Rhagarweiniad	2
Tri Prif Rôl y Corff Llywodraethu	2
Rhannu Cyfrifoldebau - Sut y mae Llywodraethwyr yn Gyfrifol ac yn Atebol	3
Egwyddorion Ymddygiad	5
Gweithio fel Tîm	6
Nodweddion Tîm Arweinyddiaeth sydd â Pherfformiad Uchel	7
Cyfarfodydd Effeithiol	8
Hyfforddiant a Datblygiad	10
Llyfryddiaeth a chysylltiadau defnyddiol	11

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'r corff llywodraethu yn ddylanwad mawr ar gyfeiriad, gwerthoedd a phrif nodau addysgol ysgol. Mae ganddo nifer o gyfrifoldebau ac maent weithiau yn gymhleth. Mae sawl modd o fesur effeithlonrwydd corff llywodraethu ond yn y pen draw bydd yn cael ei ddal i gyfrif am les ei bobl ifanc a'r gwerth y mae ysgol yn ei ychwanegu i'w helpu i gael canlyniadau ac i gyflawni eu potensial llawn.

Tri Prif Rôl y Corff Llywodraethu

1. Y Rôl Strategol

Bydd llywodraethwyr yn gweithio gyda'r pennaeth i:

(i) osod nodau ac amcanion ar gyfer yr ysgol;

(ii) cytuno ar bolisïau, targedau a blaenoriaethau ar gyfer cyflawni'r amcanion hyn;

(iii) monitro a gwerthuso'r nodau a'r amcanion ac a yw'r polisïau, targedau a'r blaenoriaethau'n cael eu diwallu ai peidio, gyda golwg bob amser ar hyrwyddo safonau uchel o gyflawniad addysgol.

Noder bod y rôl strategol yn cael ei thrafod yn fanylach yn Rhan 2.

2. Y Ffrind Beirniadol (neu ymholgar)

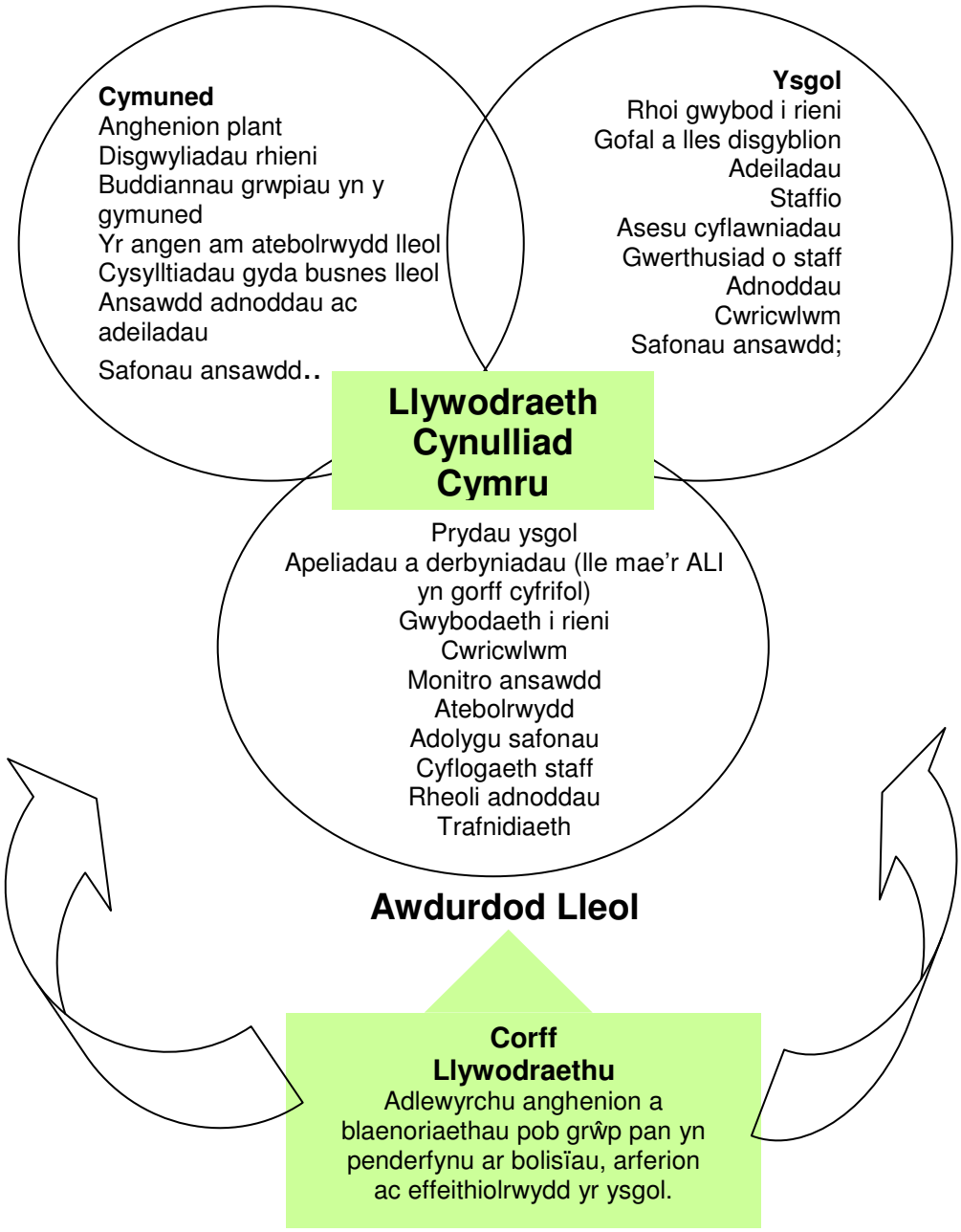
Bydd llywodraethwyr yn darparu cefnogaeth a chyngor adeiladol i'r pennaeth ac yn gweithredu fel fforwm ar gyfer trafod syniadau a mentrau. Bydd llywodraethwyr hefyd yn gofyn am eglurhad, yn gofyn cwestiynau heriol ac yn gofyn am wybodaeth er mwyn gwneud y penderfyniadau gorau ar gyfer pawb dan sylw.

3. Y Rôl Atebol

"Mae'r pennaeth a'r staff proffesiynol yn atebol i'r corff llywodraethu am berfformiad yr ysgol. Rhaid i'r corff llywodraethu fod yn barod i egluro'i benderfyniadau a gweithredoedd i unrhyw un sydd â diddordeb dilys. Gall hyn gynnwys staff, disgyblion, rheini a'r wasg, yn ogystal â'r ALl, sefydliad yr ysgol neu Llywodraeth Cynulliad Cymru."
(Rheoliadau Canllawiau ar Lywodraethu Ysgolion (Cylch Gwaith) (Cymru) 2000 - Cylchlythyr CCC Rhif: 34/2000) a **Rheoliadau (Cylch Gwaith) (Cylch Gwaith) Llywodraethu Ysgolion 2000).**

Rhannu Cyfrifoldebau – Sut y mae Llywodraethwyr yn Gyfrifol ac yn Atebol

Mae'r siart isod yn nodi sut y mae llywodraethwyr yn gyfrifol ac yn atebol.



Mae disgwyl i lywodraethwyr ysgolion:

- mynychu cyfarfod llawn o'r corff llywodraethu unwaith y tymor o leiaf;
- cymryd rhan mewn is-bwyllgorau, yn ôl y gofyn, o leiaf unwaith y tymor;
- cyflawni eu rôl strategol (gweler Rhan 2 o'r gyfres hon);
- ymweld â'r ysgol i gael dealltwriaeth dda o ansawdd yr addysgu a'r dysgu ac unrhyw broblemau all fodoli. Mae gan nifer o ysgolion lywodraethwyr sydd yn gysylltiedig ag athrawon neu meysydd cwricwlwm er mwyn sefydlu perthynas gryfach gyda staff;
- gweithredu fel cyswllt gyda rhieni, y gymuned, cyflogwyr a phartneriaid eraill gan dderbyn eu hadborth ac adolygu eu barn;
- bod yn ymwybodol o'r hyn sydd yn digwydd mewn addysg yn enwedig y gyfraith fel ag y mae'n effeithio ar ysgolion a llywodraethwyr;
- gwneud y gorau o'u doniau eu hunain ac o ddoniau llywodraethwyr eraill i gryfhau'r tÎm;
- gosod amcanion ar gyfer y pennaeth a gweithredu polisi cyflog ar gyfer yr holl staff;
- cymryd rhan yn arolwg yr ysgol a pharatoi cynllun gweithredu mewn ymateb i adroddiad yr arolwg;
- parchu hawl pobl i breifatrwydd a chadw gwybodaeth sensitif yn gyfrinachol.

Am ragor o wybodaeth darllenwch y Cynllunydd Penderfyniadau ar dudalennau 66 i 69 yn y '**Llawlyfr i Lywodraethwyr Ysgolion yng Nghymru**'. Mae'r Cynllunydd yn nodi amrywiol swyddogaethau a chyfrifoldebau ysgolion, gan ddyrannu'r penderfyniadau i'r rhai:

(i) a wneir gan y corff llywodraethu;

(ii) a wneir gan y corff llywodraethu gyda chyngor gan y pennaeth;

(iii) wedi'u dirprwyo i'r pennaeth;

(iv) wedi'u gwneud gan y pennaeth.

Egwyddorion Ymddygiad

Er mwyn i lywodraethwyr gyflawni eu dyletswyddau a'u cyfrifoldebau yn effeithiol ac effeithlon dylai cyrff llywodraethu fabwysiadu set o egwyddorion arweiniol. Awgrymir y rhestr ganlynol fel rhywbeth y bydd cyrff llywodraethu yn ddymuno eu hystyried.

Dylai llywodraethwyr:

- sicrhau bod eu gweithredoedd yn adlewyrchu yr hyn a ystyrir yn fuddiannau gorau'r ysgol a'i disgyblion;
- mynychu cyfarfodydd corff llywodraethu'n rheolaidd;
- ar ôl eu penodi, cymryd y cyfle i fynychu hyfforddiant anwytho a ddarparir gan yr Awdurdod Lleol neu'r ysgol;
- ar ôl eu penodi, ymgyfarwyddo gyda gwaith yr ysgol a chadw'r wybodaeth hon yn gyfredol;
- cynnal eu gwybodaeth o bolisi, rheoliadau a chanllawiau addysg cyfredol ac ehangu eu sgiliau trwy gymryd rhan mewn rhaglenni hyfforddiant yn cynnwys hyfforddiant ar gyfer y corff llywodraethu cyfan a digwyddiadau eraill;
- dangos ymrwymiad i gyfle cyfartal ac adlewyrchu hyn wrth ddatblygu a gweithredu y polisïau y mae gofyn i'r ysgol eu cael parthed gwahaniaethu ar sail anabledd, cysylltiadau hiliol, gwahaniaethu ar sail rhyw ac oedran;
- gweithredu fel ffrind beirniadol gyda'r rhai hynny sydd â chyfrifoldebau proffesiynol yn yr ysgol, gan gofio cyfrifoldeb y corff llywodraethu ei hun i hybu cyflawniad addysgol o safon uchel;
- bod yn ymwybodol o, a gweithredu o fewn, cyfyngiadau cyfrifoldebau'r corff llywodraethu a, ble bo angen, chwilio am a rhoi ystyriaeth ddigonol i wybodaeth, cyngor a chanllawiau proffesiynol;
- parchu'r cyfrifoldeb sydd ar y pennaeth i wneud penderfyniadau o ddydd i ddydd i reoli'r ysgol;
- ufuddhau i gyd gyfrifoldeb trwy gefnogi penderfyniadau democrataidd y corff llywodraethu;
- parchu hawl y corff llywodraethu i drin rhai materion yn gyfrinachol, gan gyfyngu trafod y fath faterion, naill ai o fewn neu'r tu allan i gyfarfodydd y corff llywodraethu yn unig, i gyd lywodraethwyr ac mewn achosion addas o fewn pwyllgorau'r corff llywodraethu yn unig;
- datblygu gweledigaeth eglur ar gyfer yr ysgol gyda chydweithwyr ar y corff llywodraethu;

- sicrhau bod eu cyfraniad i benderfyniadau corff llywodraethu yn canolbwyntio ar yr hyn sydd o fudd gorau i'r disgyblion, a bod yn ymwybodol y dylai lles disgyblion fod yn flaenoriaeth bob amser o ran amddiffyn plant, iechyd a diogelwch a helpu pob plentyn i ddatblygu i'w botensial llawn;
- annog a chyfranogi mewn systemau sy'n darparu cyfathrebu agored ac effeithiol, gan helpu i sefydlu gweledigaeth eglur o ddatblygiad yr ysgol;
- bod yn ymwybodol bod pob llywodraethwr yn gyfartal a pharchu barn eraill ac adlewyrchu hynny yn ei ymddygiad wrth ddelio gyda chyd lywodraethwyr;*
- bod yn ymwybodol eu bod yn atebol i rieni ac eraill yn y gymuned leol a cheisio dyfeisio deialog effeithiol gyda phawb sydd â diddordeb yng ngweithrediad a safonau'r ysgol;
- ufuddhau i bob protocol a gweithdrefn a gytunir gan y corff llywodraethu;
- bod yn agored, gonest, gwrthrychol, teg a diduedd ac yn barod i wynebu'r rhagfarnau personol a all amharu ar wneud penderfyniadau gwybodus gan gynnwys gwrthdaro buddiannau.

Cyfeiriad: "Egwyddorion Ymddygiad i Lywodraethwyr Ysgolion yng Nghymru" - Llywodraethwyr Cymru 2006

* Noder, mewn ysgolion o gymeriad crefyddol, cyfrifoldebau neilltuol y Llywodraethwyr Sylfaen a'u cynorthwyo i gyflawni'r cyfrifoldebau hynny.

Gweithio fel Tîm

Yn aml mae'n anodd i gorff llywodraethu efelychu'r un math o waith tîm y gall tîm gwaith neu dîm chwaraeon naturiol ei gyflawni.

Er hynny, codi i'r sialens o ddod yn dîm sydd yn perfformio'n uchel yw'r ffordd orau i gorff llywodraethu helpu ei ysgol i ddod yn ysgol sydd yn perfformio'n uchel neu sydd yn 'eithriadol'.

Tasg bwysicaf pob corff llywodraethu yw sicrhau ei fod yn adeiladu ei hun yn dîm effeithiol lle mae llywodraethwyr yn ymddiried yn ei gilydd, yn rhannu ewyllys da ac yn cefnogi ac yn annog ei gilydd. Cofiwch nad oes gan lywodraethwyr unrhyw bŵer i weithredu fel unigolion oni bai y corff llywodraethu wedi dirprwyo tasgau penodol iddynt. Gweithredir swyddogaethau'r corff llywodraethu yn gorfforaethol.

Nodweddion tîm arweinyddiaeth sydd yn perfformio'n uchel

- Amrediad da o sgiliau, profiad a gwybodaeth ymysg aelodau'r tîm y maent yn fodlon eu cyfrannu a'u rhannu;
- Diweddaru gwybodaeth a sgiliau tîm ac unigol yn barhaus trwy gyfrwng hyfforddiant a rhannu gwybodaeth. Datblygir gwybodaeth arbenigol i sicrhau nad yw'n cael ei golli pan fo pobl yn gadael;
- Rhannu llwyth gwaith a gwahanol bobl yn cymryd y rôl arweiniol pan fo galw am eu sgil a'u harbenigedd neilltuol; mae'r arweinydd etholedig yn annog ac yn cefnogi hyn;
- Gall aelodau herio ei gilydd mewn modd adeiladol – mae gwrthdaro'n cael ei drin yn gadarnhaol;
- Trafodaeth agored lle mae barn pawb yn cael ei barchu a'i werthfawrogi;
- Cyfrifoldeb grŵp am benderfyniadau a gweithrediadau. Nid oes neb yn gweithredu ar ran y tîm heb ganiatâd y tîm – cyflwyno *'un wyneb'* i'r gymuned;
- Y tîm yn adolygu ei effeithiolrwydd a'i effeithlonrwydd yn systematig – *'Wnaethon ni'r pethau cywir?' 'Wnaethon ni'r pethau cywir yn dda?' a 'Beth sydd angen i ni ei newid i wneud yn well?'*

Cofiwch, er mwyn sicrhau 'gwaith tîm da' mae angen arweinydd tîm da. Un o dasgau pwysicaf Cadeirydd yw rhoi arweiniad a chefnogaeth i'w gyd lywodraethwyr er mwyn cynorthwyo'r corff llywodraethu i berfformio fel tîm effeithiol.

Mae'r berthynas rhwng llywodraethwyr a phennaeth yn hynod o bwysig. Mae cydweithio mewn partneriaeth, parchu ac ymddiried yn rolau eich gilydd yn hanfodol ar gyfer effeithlonrwydd corff llywodraethu. Mewn ysgol a reolir yn dda bydd y pennaeth a'r corff llywodraethu yn gweithio mewn partneriaeth agos a chytbwys.

Mae rhagor o wybodaeth ar gyrff llywodraethu, eu swyddogaethau, dyletswyddau a pherthynas gyda'r Pennaeth ar gael yng **Nghanllaw Llywodraethwyr Ysgolion i'r Gyfraith.** Darperir gwybodaeth hefyd yn y Canllaw i'r Gyfraith am statws cyfreithiol corff llywodraethu.

Cyfarfodydd Effeithiol

Elfen hanfodol o dimau'n gweithio'n dda yw rheolaeth dda ar gyfarfodydd. Mae'r pennaeth, cadeirydd y llywodraethwyr (neu gadeirydd pwyllgor) a chlerc y corff llywodraethu yn 'chwaraewyr' allweddol o ran gwneud cyfarfodydd yn gynhyrchiol a gwneud defnydd da o amser.

Nid oes gan y cadeirydd, fel unrhyw lywodraethwr arall, unrhyw bŵer i weithredu heb gadarnhad y corff llywodraethu, ac eithrio mewn rhai achosion lle mae angen brys. Mae'r cadeirydd yn sicrhau bod cyfarfodydd yn cael eu cynnal yn effeithiol ac yn dilyn gweithdrefnau cywir.

Mae cyfarfod yn effeithiol pan fo'n cyflawni ei amcanion yn yr amser lleiaf sydd yn bodloni'r cyfranogwyr.

Mae'r cadeirydd yn ystyried ac yn cymeradwyo'r agenda ar gyfer pob cyfarfod (cyfeiriwch at y **'Llawlyfr i Lywodraethwyr Ysgolion yng Nghymru'**, Adran 2, rhan 4, ar gyfer canllaw pellach ar agenda corff llywodraethu). Mae'r cadeirydd yn annog cyfranogiad a chyfraniadau, yn gosod y cywair ac yn gweithredu fel model rôl gan wneud yn siŵr bod y penderfyniadau a wneir yn cael eu gweithredu. Mae'r cadeirydd yn rheoli amser cychwyn a gorffen, gan sicrhau bod yr agenda'n cael ei ddilyn. Bydd cyfarfod effeithiol, boed yn gyfarfod corff llywodraethu llawn neu yn gyfarfod pwyllgor, yn annog trafodaeth agored, yn caniatáu i bawb gyfrannu ac yn arwain at ganlyniadau/a phenderfyniadau clir a chaiff ei gynnal yn effeithlon.

Y clerc sydd yn cynllunio ac yn trefnu'r cyfarfod ar ran y cadeirydd gan sicrhau bod yr holl ddogfennau perthnasol sydd i'w defnyddio yn y cyfarfod yn cael eu derbyn bum diwrnod o leiaf o flaen llaw. Mae'n cadw cofnod o'r cyfarfod ac o'r 'camau nesaf' – pwy fydd yn gwneud beth, erbyn pryd – i'w dilyn i fyny yn y cyfarfod nesaf. Bydd y clerc hefyd yn cadw cofnod o bresenoldeb ar gyfer y corff llywodraethu i'w adolygu ar ddiwedd y flwyddyn.

Y pennaeth sydd yn darparu llawer o'r wybodaeth a adolygir mewn cyfarfodydd a bydd yn sicrhau bod data ysgol a data cymharol yr ysgol yn gywir ac wedi'i ddiweddaru fel bod y llywodraethwyr yn gallu barnu a gwneud penderfyniadau cadarn.

Nid cynnwys a chanfyddiadau yn unig sydd yn creu cyfarfodydd da. Mae'n ymwneud hefyd ag ymagweddau ac ymddygiad.

Enghraifft o 'reolau sylfaenol' ar gyfer cyfarfodydd effeithiol:

- Bod yn brydlon;
- Cyfranogi'n agored;
- Canolbwyntio ar y broblem ac nid ar y person;
- Gwrando'n weithredol ar yr hyn sydd gan eraill i'w ddweud;
- Parchu barn a gwerthoedd pobl eraill;
- Bod yn adeiladol a chadarnhaol;
- Crynhoi'r pynciau;
- Dim agendau cudd;
- Dim ffonau/ffonau symudol;
- Cadw at y contract amser (gall olygu gohirio eitemau ar yr agenda i gyfarfod arall);
- Gwneud yr hyn yr ydych wedi addo ei wneud – gweithredu ar unrhyw weithrediadau a ddirprwywyd i chi ac adrodd yn ôl;
- Dysgu o berfformiad yn y gorffennol ond canolbwyntio'n bennaf ar y dyfodol;
- Un cyfarfod ar y tro – parchu'r siaradwr cyfredol;
- Cymryd problemau 'un i un' y tu allan i'r cyfarfod ac adrodd yn ôl ar unrhyw benderfyniad a wnaethpwyd (e.e. y problemau hynny y gellir eu datrys gan benderfyniadau unigolion neu is-bwyllgor);
- Rhoi gwybod i'r Clerc am unrhyw bwnc yr ydych eisiau ei godi bythefnos cyn cyfarfod.

Yn aml mae'n ddefnyddiol treulio pum munud ar ddiwedd cyfarfod i nodi 'manteision' a 'phryderon'. Oedd y cyfarfod yn ddefnydd da o amser? Beth oedd yn dda amdano? Beth sydd angen ei wella?

Er mwyn galluogi cyrff llywodraethu i wneud penderfyniadau da, effeithiol dylai naill ai'r pennaeth neu'r ALl roi data a gwybodaeth manwl o ansawdd uchel i lywodraethwyr. Dylai'r wybodaeth hon gynnwys data a thueddiadau cymharol dros gyfnod o amser.

I gloi, mae cyfarfod effeithiol fel rheol yn dibynnu ar baratoi'n effeithiol a thrylwyr.

Hyfforddiant a Datblygiad

Mae ALl a'r rhan fwyaf o ysgolion yn darparu sesiwn anwytho i lywodraethwyr newydd. Fel rheol mae hyn yn cynnwys cyflwyniad gan y cadeirydd ac/neu'r pennaeth a phecyn gwybodaeth i'w llywodraethwyr newydd. Mae rhai ysgolion hefyd wedi darparu mentoriaid ar gyfer aelodau newydd i'w tywys trwy eu blwyddyn gyntaf; mae hwn yn ffordd dda o sicrhau cefnogaeth lawn i lywodraethwyr newydd yn ystod eu profiadau cynnar ac mae'n adeiladu ar hyfforddiant yr ALl.

Mae'n ymarfer da i roi pecyn gwybodaeth i lywodraethwyr newydd (gweler '**Llawlyfr i Lywodraethwyr Ysgolion yng Nghymru'** tudalennau 34 a 35 am awgrymiadau ar gyfer beth i'w gynnwys yn y pecyn).

Tra bod rhwymedigaeth gyfreithiol ar ALl i ddarparu hyfforddiant am ddim i lywodraethwyr ysgolion mater i'r llywodraethwyr unigol ac i'r corff llywodraethu yw penderfynu pa ddatblygiad y maent ei angen a pha hyfforddiant y byddant yn ei fynychu. Mae'n ymarfer da i gyrff llywodraethu adolygu gofynion hyfforddi fel rhan o'u hunan werthuso ac i lunio cynllun hyfforddi ar gyfer llywodraethwyr. Mae'n ymarfer da hefyd i lywodraethwyr sydd wedi mynychu sesiynau hyfforddi i rannu eu gwybodaeth newydd gyda gweddill y corff llywodraethu. Gellid ychwanegu 'hyfforddiant' fel eitem ar agenda cyfarfodydd.

Mae gan gyrff llywodraethu nifer o gyfrifoldebau ac mae'r angen am hyfforddiant felly yn fwy nag erioed. Os ydych yn lywodraethwr profiadol neu newydd argymhellir hyfforddiant yn fawr iawn er mwyn eich galluogi i gyflawni eich rôl yn effeithiol.

Gellir cynnig hyfforddiant hefyd i lywodraethwyr mewn ysgolion a Gynorthwyir yn Wirfoddol ac mewn ysgolion a Reolir yn Wirfoddol gan Esgobaeth berthnasol yr Eglwys yng Nghymru neu gan yr Eglwys Gatholig, yn enwedig ym meysydd datblygu cymeriad crefyddol yr ysgol ac mewn dyletswyddau a chyfrifoldebau ychwanegol ar gyfer llywodraethwyr o'r fath ar staffio, derbyniadau ac adeiladau.

Yn Rhan 2 o'r gyfres hon caiff rôl strategol y corff llywodraethu ei archwilio.

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 manwl 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