Ansawdd yr Hyfforddiant a'r Gynhaliaeth a Ddarperir gan AALlau i Lywodraethwyr Ysgol

Estyn
Arolygiaeth Ei Mawrhydi Dros Addysg
A Hyfforddiant yng Nghymru
Her Majesty's Inspectorate
For Education and Training in Wales

Ⓗ Hawlfraint y Goron 2003. Gellir atgynhyrchu rhan neu'r cyfan o'r adroddiad hwn at ddibenion anfasnachol ar yr amod na chaiff unrhyw ddarnau a ddyfynnir eu haddasu a'u bod yn hytrach yn dilyn y gwreiddiol air am air, ac y cydnabyddir ffynhonnell a dyddiad y dyfyniadau.

Estyn, Llys Angor, Heol Keen, Caerdydd CF24 5JW
Ffôn: 029 2044 6446

Estyn
Arolygiaeth Ei Mawrhydi Dros Addysg
A Hyfforddiant yng Nghymru
Her Majesty's Inspectorate
For Education and Training in Wales

BUDDSODDWR MEWN POBL
INVESTOR IN PEOPLE

Cynnwys **Tudalen**

1 Cyflwyniad 1

2 Prif ganfyddiadau 2

Hyfforddiant AALlau i lywodraethwyr 2

Cynhaliaeth arall i lywodraethwyr 3

3 Hyfforddiant AALl i lywodraethwyr 4

3.1 Adnabod anghenion hyfforddi 4

3.2 Rhaglenni hyfforddiant gan AALl i lywodraethwyr 4

3.3 Sicrhau ansawdd rhaglenni hyfforddiant 6

Arfer da – achredu hyfforddiant i lywodraethwyr 7

3.4 Presenoldeb llywodraethwyr mewn digwyddiadau hyfforddi 7

Arfer da – annog llywodraethwyr i fynychu hyfforddiant 8

Arfer da – sicrhau bod cyfran dda o lywodraethwyr yn cael hyfforddiant 8

3.5 Hyfforddiant i gyrff llywodraethol cyfan 9

3.6 Asesu effaith hyfforddiant 10

Arfer da – defnyddio cronfa ddata i gofnodi ac arfarnu hyfforddiant 11

3.7 Effaith hyfforddiant ar rolau llywodraethwyr 11

Arfer da – galluogi llywodraethwyr i droi'r hyn a ddysgwyd ganddynt yn gamau ymarferol 12

4 Cynhaliaeth arall i lywodraethwyr 13

4.1 Meini prawf ar gyfer hunan-adolygu ymhlith llywodraethwyr 13

Arfer da – defnyddio meini prawf ar gyfer hunan-adolygu ymhlith cyrff llywodraethol 13

4.2 Cynhaliaeth i gyrff llywodraethol ag anawsterau difrifol a chyrff llywodraethol ysgolion â diffygion difrifol 14

4.3 Recriwtio llywodraethwyr 15

Arfer da – recriwtio llywodraethwyr 15

4.4 Presenoldeb llywodraethwyr yng nghyfarfodydd cyrff llywodraethol 16

4.5 Cyngor a chynhaliaeth gyffredinol gan swyddogion AALlau 16

5 Cydweithrediad rhwng AALlau 17

6 Timau gwasanaethau cynnal llywodraethwyr mewn AALlau 18

Arfer da – rheoli perfformiad ar gyfer gwasanaethau llywodraethwyr 18

7 Materion allweddol i weithredu arnynt 20

1. Cyflwyniad

Mae llywodraethwyr yn gwneud cyfraniad hynod werthfawr i ysgolion yng Nghymru. Fel corff, maent yn rhoi oriau dirifedi o ymdrech ac ymrwymiad er mwyn cynnal ein hysgolion heb gael budd ariannol. Mae llywodraethwyr am fod yn effeithiol yn eu rolau mewn ysgolion; mae llawer yn awyddus i ddysgu sut gallant wneud yr hyn a wnânt yn well. Mae gan yr awdurdod addysg lleol (AALl) rôl allweddol i'w chwarae wrth hyfforddi a chynnal llywodraethwyr fel y gallant gyflawni eu rolau a'u cyfrifoldebau mor effeithiol â phosibl.

Mae'r adroddiad hwn yn tynnu at ei gilydd y prif negeseuon sy'n deillio o arolwg o'r hyfforddiant a'r gynhaliaeth a ddarperir gan AALlau ar gyfer llywodraethwyr ysgol. Mae'n tynnu ar dystiolaeth a gafwyd yn ystod trafodaethau AEM gyda swyddogion priodol yr AALlau, ac mewn llawer achos gyda chynrychiolwyr llywodraethwyr ysgol. Ar lawer achlysur, cafwyd tystiolaeth gan adolygiad gwerth gorau'r AALl o wasanaethau perthnasol a'r arolygiad gwerth gorau[1] a ddilynodd.

Mae dibenion yr adroddiad fel a ganlyn:

- arfarnu ansawdd yr hyfforddiant a'r gynhaliaeth a ddarperir i lywodraethwyr ysgol ac amlygu enghreifftiau o arfer da;
- hysbysu Llywodraeth Cynulliad Cymru; a
- helpu AALlau yng Nghymru i ddatblygu eu gwaith gyda llywodraethwyr ysgol a chyrff llywodraethol ysgolion.

[1] Cynhaliwyd adolygiadau gwerth gorau o wasanaethau mewn ymateb i Ddeddf Llywodraeth Leol 1999. Lle roedd adolygiadau gwerth gorau yn cwmpasu swyddogaethau addysgol awdurdodau lleol yng Nghymru, Estyn, gyda chymorth y Comisiwn Archwilio, a oedd yn gyfrifol am eu harolygu.

2. Prif ganfyddiadau

Hyfforddiant AALlau i lywodraethwyr

- Mae AALlau yn defnyddio amryw ddulliau priodol er mwyn adnabod anghenion hyfforddi llywodraethwyr.

- Mae cyrsiau hyfforddi i lywodraethwyr yn cwmpasu amrediad priodol o dopigau, ond mewn llawer AALl ni roddir digon o sylw i agweddau pwysig ar wella ysgolion, megis safonau ac ansawdd y ddarpariaeth a sut y caiff y rhain eu monitro a'u harfarnu.

- Mae arfarniadau llywodraethwyr o gyrsiau hyfforddi yn gadarnhaol yn bennaf ac yn nodi lefelau boddhad uchel.

- Mae'r prosiect peilot i ddatblygu hyfforddiant achrededig i lywodraethwyr drwy Rwydwaith Coleg Agored De Ddwyrain Cymru (SEWOCN) wedi bod yn effeithiol o ran datblygu medrau ac arbenigedd llywodraethwyr sy'n cymryd rhan. Gallai ymestyn y cynllun fod yn fuddiol iawn i AALlau eraill.

- Mae swyddogion AALlau yn adnabod angen eang i gynyddu'n sylweddol nifer y llywodraethwyr sy'n mynychu cyrsiau hyfforddi yn rheolaidd. Byddai'n fuddiol lledaenu mentrau defnyddiol y mae AALlau yn eu defnyddio i geisio mynd i'r afael â'r angen hwn.

- Mae mwy a mwy o AALlau yn datblygu ac yn ymestyn y ddarpariaeth ar gyfer hyfforddi cyrff llywodraethol cyfan. Mewn llawer AALl mae'r trefniadau hyn yn eu camau datblygu cymharol gynnar. Yn yr arfer gorau, mae hyfforddiant ar gyfer y corff llywodraethol cyfan yn ategu'n dda y cyrsiau hyfforddi a ddarperir mewn lleoliadau canolog.

- Yn gyffredinol, ni wna'r AALlau ddigon i ategu arfarniadau llywodraethwyr o'u hyfforddiant drwy gynnal hunan-arfarnu gofalus o ansawdd digwyddiadau hyfforddi ac effaith hyfforddiant ar ansawdd y llywodraethu yn eu hysgolion.

- Er bod yr hyfforddiant yn llwyddiannus yn gyffredinol o ran cynyddu hyder a medrau llywodraethwyr wrth ymdrin â llawer o'u rhwymedigaethau, mae'r hyfforddiant lawer yn llai effeithiol yn gyffredinol o ran gwneud i lywodraethwyr fod yn fwy amh

Cynhaliaeth arall i lywodraethwyr

- Mae trafodaethau gyda llywodraethwyr a swyddogion AALlau, ynghyd â chanlyniadau holiaduron gan nifer o AALlau, yn nodi lefelau boddhad uchel gyda'r cyngor a'r arweiniad a ddarperir gan swyddogion awdurdodau lleol ar amrediad eang o faterion.

- Mae mwy a mwy o AALlau yn datblygu ac yn cyhoeddi meini prawf ar gyfer llywodraethu da y gall llywodraethwyr eu defnyddio i adolygu eu gwaith. Ar y cyfan, mae hunan-adolygu ymhlith llywodraethwyr yn ei gamau gweithredu cynnar. Lle mae hunan-adolygu wedi'i ddatblygu i raddau helaethach, mae arwyddion clir y gall gael effaith amlwg ar wella llywodraethu mewn ysgolion.

- Yn gyffredinol mae AALlau yn darparu cynhaliaeth briodol i gyrff llywodraethol ysgolion sydd â diffygion difrifol.

- Mae llawer o AALlau yn nodi eu bod yn cael anawsterau sylweddol wrth geisio cynyddu nifer y gwirfoddolwyr sy'n barod i fod yn llywodraethwyr. Mae bron bob AALl yn darparu cynhaliaeth sydd o leiaf yn foddhaol ar gyfer llenwi swyddi gwag i lywodraethwyr mewn ysgolion. Mae llawer AALl nad yw'n rhoi digon o sylw i strategaethau recriwtio sydd wedi'u hanelu at gynyddu nifer y gwirfoddolwyr o fusnesau a masnach lleol.

3. Hyfforddiant AALl i lywodraethwyr

3.1 Adnabod anghenion hyfforddi

Mae AALlau yn defnyddio amryw ddulliau priodol i adnabod anghenion hyfforddi llywodraethwyr.

Ymhob AALl, mae'r gwaith o gynllunio rhaglenni hyfforddiant yn cael ei lywio'n briodol gan y canlynol:

- mentrau cenedlaethol, megis cyhoeddi'r Côd Ymarfer ar gyfer Anghenion Addysgol Arbennig, neu ddatblygiadau ym maes rheoli perfformiad ar gyfer penaethiaid ac athrawon; a

- mentrau lleol a amlygir yng nghynlluniau addysg strategol AALlau.

Mae profiad uniongyrchol ymgynghorwyr a swyddogion AALlau sy'n gweithio'n rheolaidd gyda llywodraethwyr ac sy'n mynychu cyfarfodydd cyrff llywodraethol yn ffynhonnell wybodaeth bwysig am anghenion hyfforddi llywodraethwyr at ei gilydd, ac ar gyfer llywodraethwyr sydd â chyfrifoldebau penodol.

Yn gyffredinol mae AALlau yn gofyn i lywodraethwyr gwblhau ffurflenni arfarnu yn dilyn digwyddiadau hyfforddi. Caiff sylwadau llywodraethwyr ar y ffurflenni hyn eu harchwilio i helpu i adnabod anghenion hyfforddi yn y dyfodol.

Bydd tua thraean yr AALlau yn ysgrifennu at bob llywodraethwr a/neu gorff llywodraethol yn gofyn am awgrymiadau ar gyfer hyfforddi. Mae'r gyfradd ymateb gan lywodraethwyr yn aml yn isel, yn enwedig lle gofynnir i lywodraethwyr gynnig awgrymiadau yn hytrach na nodi blaenoriaethau o restr a ddarperir.

Mae dros draean yr AALlau yn rhoi pwyslais sylweddol a phriodol ar y cyfraniadau y gall cyfarfodydd â grwpiau ffocws sydd â llywodraethwyr profiadol eu gwneud o ran adnabod eu hanghenion hyfforddi hwy ac anghenion eu cydweithwyr.

3.2 Rhaglenni hyfforddiant gan AALl i lywodraethwyr

Mae cyrsiau hyfforddiant gan AALlau i lywodraethwyr yn cwmpasu amrediad eang o dopigau perthnasol, ond nid ydynt bob amser yn rhoi digon o bwyslais ar gyrsiau sy'n canolbwyntio ar safonau ac ansawdd y ddarpariaeth mewn ysgolion.

Ar y cyfan, mae AALlau yn rhoi sylw da i ddarparu cyrsiau sy'n gwneud llywodraethwyr yn ymwybodol o'u rhwymedigaethau cyfreithiol a'r rheoliadau a'r canllawiau sy'n berthnasol, i'w gwaith. Dros gyfnod priodol o amser, bydd AALlau ar y cyfan yn cyflwyno cyrsiau mewn amryw ganolfannau lleol ar amrediad o dopigau gan gynnwys, er enghraifft:

- llunio polisïau ysgol;
- materion cyflogaeth;
- diogelu plant;
- materion iechyd a diogelwch;
- cyfle cyfartal;
- rheoli ymddygiad disgyblion a gwaharddiadau;
- anghenion addysgol arbennig;
- rheolaeth ariannol; a
- chynllunio datblygu ysgol.

Yn gyffredinol mae AALlau yn llwyddiannus yn y rhannau hyn o'u darpariaeth hyfforddiant fel y caiff y datblygiadau diweddaraf, megis rheoli perfformiad penaethiaid ac athrawon, y flaenoriaeth sydd ei hangen, tra bydd agweddau eraill mwy hirsefydlog ar waith llywodraethwyr yn parhau i gael sylw digonol.

Mae AALlau hefyd yn cynnwys cyrsiau yn eu rhaglenni sydd wedi'u hanelu at ddatblygu gwybodaeth a dealltwriaeth llywodraethwyr o'r canlynol:

- y cwricwlwm ysgol;
- safonau a gyflawnir ac ansawdd y dysgu;
- monitro ac arfarnu safonau ac ansawdd; a
- gosod targedau a defnyddio data perfformiad ysgolion.

Mae nifer o AALlau, fodd bynnag, yn methu rhoi digon o sylw i rai o'r agweddau pwysig hyn ar wella ysgolion.

3.3 Sicrhau ansawdd rhaglenni hyfforddiant

Yn gyffredin, ar ôl mynychu cyrsiau hyfforddi a drefnir yn ganolog, gofynnir i lywodraethwyr lenwi ffurflenni lle arfarnant ansawdd yr hyfforddiant a gawsant. Mae ymatebion llywodraethwyr ar y ffurflenni yn gadarnhaol yn bennaf, a dangosant lefelau boddhad uchel gyda'r canlynol:

- cynnwys cyrsiau a'r ffordd y cânt eu cyflwyno; a'r
- graddau y llwyddodd cyrsiau i ddatblygu eu gwybodaeth a'u dealltwriaeth.

Mae'r ffurflenni hyn i arfarnu cyrsiau yn darparu gwybodaeth werthfawr a all helpu gwella cyrsiau yn y dyfodol. Gallant roi adborth i lywodraethwyr ar y canlynol, er enghraifft:

- bywiogrwydd cyflwyno'r cwrs;
- a lwyddodd y cwrs i gynnal eu diddordeb; a'r
- graddau y cawsant eu cyflwyno i wybodaeth a syniadau newydd drwy gyfrwng yr hyfforddiant.

Mae nifer o AALlau yn ategu'r wybodaeth a geir drwy ffurflenni arfarnu cwrs mewn dull defnyddiol drwy gyhoeddi arolygon i lywodraethwyr a/neu gyrff llywodraethol sy'n ceisio cael eu barn am ansawdd cyffredinol yr hyfforddiant a gawsant.

Mae adborth llywodraethwyr yn bwysig o ran arfarnu hyfforddiant, ond nid yw'n ddigon ynddo'i hun. Mae cefndir rhai llywodraethwyr yn eu rhoi mewn sefyllfa dda i farnu ansawdd cyflwyno'r cwrs a pherthnasedd ei gynnwys, ond mae llawer o gyrsiau eraill lle nad oes unrhyw feincnodau i gymharu eu hyfforddiant yn eu herbyn.

Er mwyn arfarnu'n llawn ansawdd y sesiynau hyfforddi, mae angen i AALlau ymgymryd â gwaith hunan-arfarnu sydd wedi'i gynllunio'n dda yn erbyn meini prawf sy'n adlewyrchu ei nodau a'i ddibenion. Yn gyffredinol, ni wna AALlau ddigon o hyn, er bod mwy a mwy o AALlau yn datblygu meini prawf ar gyfer hunan-arfarnu amryw elfennau'r ddarpariaeth sy'n cynorthwyo wrth adolygu gwasanaethau llywodraethwyr fel rhan o adolygiadau gwerth gorau, neu fel rhan o adolygiad ehangach o wasanaethau AALlau o dan Raglen Gwella Cymru [2].

Mae'r cynllun i achredu cyrsiau'n ffurfiol y cynhaliwyd peilot ohono yng Nghymru yn ystod y blynyddoedd diwethaf yn rhoi ymagwedd ategol i sicrhau ansawdd hyfforddiant.

[2] Mae Cylchlythyr 18/2002 Cynulliad Cenedlaethol Cymru, a gyhoeddwyd ym mis Mehefin 2002, yn nodi'r trefniadau ar gyfer Rhaglen Gwella Cymru. Mae'r trefniadau hyn yn cyflwyno ymagweddau newydd tuag at hunan-arfarnu ac asesu risg a fydd yn disodli adolygiadau gwerth gorau o wasanaethau awdurdodau lleol.

Arfer da – achredu hyfforddiant i lywodraethwyr

Beth a wneir?

Mae tri AALl wedi ymuno â Llywodraethwyr Cymru[3] mewn prosiect peilot, a achredir gan Lywodraeth Cynulliad Cymru, i achredu hyfforddiant drwy Rwydwaith Coleg Agored De Ddwyrain Cymru (RhCADDdC). Mae'r rhaglen yn rhoi i lywodraethwyr sy'n cymryd rhan gyfle i gyflwyno tystiolaeth i'w hasesu am gredydau a ddyfernir gan RhCADDdC. Bydd ail gam i'r cynllun yn cyflwyno'r hyfforddiant mewn tri AALl pellach.

Manteision

Mae'r ymrwymiad o ran amser i'r llywodraethwyr sy'n cymryd rhan yn sylweddol. Fodd bynnag, mae'r dystiolaeth a ddarparwyd wrth arfarnu'r rhaglen gan Lywodraethwyr Cymru, a thrwy drafodaethau gyda swyddogion AALlau perthnasol, yn nodi'r canlynol:

- bod y cynllun yn effeithiol o ran datblygu medrau ac arbenigedd llywodraethwyr; ac
- y gallai AALlau eraill elwa'n sylweddol o ymestyn y cynllun i'w hawdurdodau hwy.

Mae'r gyfradd gwblhau ar gyfer yr hyfforddiant yn uchel, ac mae nifer sylweddol o'r rheiny sy'n cymryd rhan yn cyflwyno tystiolaeth er mwyn dyfarnu credydau. Mae'r arfarnu yn tynnu sylw at rinweddau canlynol llywodraethwyr:

- mwy o hyder;
- mwy o allu i gyfrannu yng nghyfarfodydd cyrff llywodraethol; a
- pharodrwydd i geisio a dadansoddi gwybodaeth berthnasol am eu hysgol.

Ar ben hyn, mae'r AALlau sy'n cymryd rhan yn cael budd grŵp o lywodraethwyr sy'n gadarn eu gwybodaeth ac sy'n gallu cynnig cymorth i'w cydweithwyr a chyfrannu at hyfforddiant arall i lywodraethwyr gan AALlau.

3.4 Presenoldeb llywodraethwyr mewn digwyddiadau hyfforddi

Mae swyddogion AALlau yn ceisio cynyddu'n sylweddol gyfran y llywodraethwyr sy'n mynychu cyrsiau hyfforddi perthnasol yn weddol reolaidd. Mae lefel uchel o ymwybyddiaeth ymhlith AALlau bod llawer o lywodraethwyr yn methu â manteisio ar gyfleoedd i wella eu gwybodaeth a'u medrau drwy hyfforddiant, tra bydd yna rai sy'n

[3] Llywodraethwyr Cymru yw cydffederasiwn cymdeithasau llywodraethwyr ysgol yng Nghymru, a ariennir gan Lywodraeth Cynulliad Cymru a thrwy gyfraniadau gan AALlau yng Nghymru.

manteisio'n fynych arnynt. Mae ystyried yn ofalus amseriad y cyrsiau ynghyd â'r lleoliadau a ddefnyddir, yn ymestyn cyfranogiad yn fuddiol i ryw raddau, ond pery cyfran sylweddol o lywodraethwyr nad ydynt yn mynychu digwyddiadau hyfforddi yn aml iawn.

Mae maint y dasg sy'n wynebu rhai AALlau i'w weld mewn un enghraifft lle mai 15% o lywodraethwyr yr awdurdod a fynychodd un neu fwy o gyrsiau hyfforddi yn ystod 2001-2002. Canslwyd cyfran sylweddol o'r cyrsiau a gynigiwyd oherwydd diffyg niferoedd. Mewn bron i draean o ysgolion yr awdurdod, ni fynychodd unrhyw lywodraethwr hyfforddiant i lywodraethwyr yn ystod y flwyddyn.

Mae llawer menter ddefnyddiol wedi'i gweithredu gan AALlau er mwyn cynyddu presenoldeb cyffredinol.

Arfer da – annog llywodraethwyr i fynychu hyfforddiant

Beth a wneir?

Bydd rhai AALlau yn cyflwyno tystysgrifau i lywodraethwyr sy'n mynychu cyfres o sesiynau hyfforddi. Mae eraill yn penodi 'llywodraethwr hyfforddi cyswllt' ar bob corff llywodraethol sy'n tynnu sylw cydweithwyr at ddigwyddiadau hyfforddi ac yn eu hannog i fynychu. Mewn un AALl, bydd llywodraethwyr sydd â chyfrifoldebau penodol yn cael llythyrau yn esbonio bod lle wedi'i gadw iddynt ar y cwrs perthnasol, os dymunant ei gymryd.

Manteision

Mae'r mentrau yn gwneud llywodraethwyr yn fwy ymwybodol fod hyfforddiant ar gael a'i bwysigrwydd. Maent yn helpu gwella cymhelliant llywodraethwyr i fynychu hyfforddiant yn rheolaidd.

Yn yr arfer mwyaf effeithiol, bydd swyddogion AALlau yn defnyddio amrediad o strategaethau i ymestyn hyfforddiant y tu hwnt i'r hyn a gynhelir yn ganolog er mwyn sicrhau bod cyfran dda o lywodraethwyr yn cael hyfforddiant.

Arfer da – sicrhau bod cyfran dda o lywodraethwyr yn cael hyfforddiant

Beth a wneir?

Mewn un AALl, mae rhaglen hyfforddiant leol yn ategu sesiynau hyfforddi canolog. Er mwyn helpu cyflwyno'r hyfforddiant, caiff llywodraethwyr eu hyfforddi fel hwyluswyr. Byddant yn cyflwyno hyfforddiant ar dopigau penodol i gyrff llywodraethol. Ar ben hyn, bydd llywodraethwyr grwpiau lleol o ysgolion yn dod ynghyd i gael eu hyfforddi gan swyddog o'r AALl. Gall llywodraethwyr hefyd gael mynediad i ddeunyddiau hyfforddi, papurau briffio ac atebion i 'gwestiynau mynych' ar adran o wefan yr AALl sydd wedi'i datblygu'n dda.

Mewn AALl arall, bydd menter newydd yn canolbwyntio ar yr angen i lywodraethwyr newydd gael hyfforddiant a chynhaliaeth. Mae disgwyl i gyrff llywodraethol nodi mentor pan benodir llywodraethwr newydd i'r corff llywodraethol. Mae hyfforddiant ar gael ar gyfer mentoriaid sy'n rhoi arweiniad cychwynnol ar becyn sefydlu ac yn cynnig cynhaliaeth barhaus.

Manteision

Yn yr AALl cyntaf, yn ystod blwyddyn academaidd 2001-2002, cafodd cyfran sylweddol o lywodraethwyr hyfforddiant lleol yn ogystal â rhyw 60% o lywodraethwyr a fynychodd o leiaf un sesiwn hyfforddi ganolog.

Mae'r fenter ar gyfer llywodraethwyr newydd yn helpu i sicrhau eu bod yn gallu cymryd rhan weithredol yn fuan wrth lywodraethu eu hysgol.

3.5 Hyfforddiant i gyrff llywodraethol cyfan

Mae mwy a mwy o lywodraethwyr ac AALlau yn dechrau gweld yr angen i hyfforddi corff llywodraethol cyfan ysgol er mwyn ategu'r hyfforddiant a ddarperir mewn lleoliadau canolog sy'n agored i bob llywodraethwr ei fynychu.

Bydd swyddogion AALlau yn arferol yn cynnig cynhaliaeth uniongyrchol i'r corff llywodraethol cyfan er mwyn paratoi llywodraethwyr ar gyfer eu rolau a'u cyfrifoldebau cyn arolygiad Adran 10 yn yr ysgol. Ym mwyafrif yr AALlau, mae hyfforddiant ar gyfer y corff llywodraethol cyfan hefyd yn cael ei gynnig ar amrediad o dopigau eraill i ymateb i angen a nodwyd gan yr AALl neu i gais gan yr ysgol. Mewn llawer o'r AALlau hyn, mae trefniadau yn eu camau datblygu cymharol gynnar, ac mae swyddogion yn ystyried sut orau i ddefnyddio'r adnoddau y gallant eu neilltuo i hyfforddi cyrff llywodraethol cyfan.

Mae sesiwn hyfforddi ar gyfer corff llywodraethol cyfan:

- yn gallu mynd i'r afael â materion sy'n benodol i'r ysgol a'r corff llywodraethol arbennig yn fwy uniongyrchol na hyfforddiant canolog; ac
- yn ceisio hyfforddi llywodraethwyr sy'n amharod i fynychu neu'n methu â mynychu cyrsiau y tu allan i'w hysgolion.

Ar ben hyn:

- gall swyddogion AALlau arfarnu effaith yr hyfforddiant yn haws nag effaith hyfforddiant canolog drwy arsylwi gwaith un grŵp o lywodraethwyr mewn un ysgol.

Ar y llaw arall:

- mae cynnwys un sesiwn hyfforddiant ar gyfer corff llywodraethol cyfan yn cyrraedd llywodraethwyr mewn un ysgol yn unig, tra gall hyfforddiant canolog gael ei gyflwyno i gynrychiolwyr nifer o ysgolion drwy gyfrwng yr AALl.

Lle mae'r AALlau fwyaf llwyddiannus yn datblygu defnyddio hyfforddiant ar gyfer corff llywodraethol cyfan, maent:

- yn nodi'r elfennau hynny mewn hyfforddiant i lywodraethwyr sy'n cael eu cyflwyno yn y dull mwyaf effeithiol drwy hyfforddiant i gyrff llywodraethol cyfan a thrwy hyfforddiant mewn lleoliadau canolog;

- yn cynnwys nifer uwch o lywodraethwyr drwy gyflwyno hyfforddiant i grwpiau neu glystyrau o ysgolion lle nodwyd anghenion cyffredin;

- yn cynyddu eu gallu i gyflwyno'r hyfforddiant, er enghraifft, drwy hyfforddi llywodraethwyr i fod yn hwyluswyr i gyflwyno hyfforddiant penodol i gyrff llywodraethol; ac

- yn blaenoriaethu cyflwyno'r hyfforddiant i gorff llywodraethol cyfan, drwy nodi a darparu hyfforddiant i'r cyrff llywodraethol hynny a fyddai'n elwa fwyaf ac sydd â'r angen mwyaf.

3.6 Asesu effaith hyfforddiant

Mae nifer o weithgareddau defnyddiol yn helpu swyddogion AALlau sy'n gyfrifol am wasanaethau llywodraethwyr i lunio darlun cyffredinol o effaith hyfforddiant. Yn yr arfer gorau, mae'r gweithgareddau hyn yn rhan o weithdrefnau ffurfiol sy'n cael eu mabwysiadu gan staff cynnal llywodraethwyr i arfarnu effaith y cyrsiau hyfforddi llywodraethwyr ar ansawdd llywodraethu yn eu hysgolion. Nid yw mwyafrif yr AALlau wedi datblygu gweithdrefnau ffurfiol, ac yn aml nid yw'r arfarnu yn ddigon trylwyr. Ymhlith y gweithgareddau mae'r canlynol:

- adborth gan swyddogion AALlau sy'n mynychu cyfarfodydd cyrff llywodraethol yn rheolaidd;

- adborth gan y 'llywodraethwr hyfforddi cyswllt' penodedig ar bob corff llywodraethol;

- casglu holiaduron am farn llywodraethwyr am effaith hyfforddiant;

- archwilio canfyddiadau adroddiadau arolygu Adran 10 sy'n ymwneud â'r graddau mae'r cyrff llywodraethol yn cyflawni eu cyfrifoldebau; ac

- archwilio cofnodion o gyfarfodydd cyrff llywodraethol.

Arfer da – defnyddio cronfa ddata i gofnodi ac arfarnu hyfforddiant

Beth a wneir?

Mewn un AALl, mae cronfa ddata gyfrifiadurol yn cofnodi'r hyfforddiant a gaiff llywodraethwyr unigol. Mae'r hyfforddiant a gaiff llywodraethwyr mewn ysgol yn cael ei gymharu'n ofalus â chasgliadau o ganfyddiadau'n ymwneud â llywodraethu'r ysgol mewn adroddiadau arolygu ysgol unigol.

Manteision

Mae gan yr AALl syflaen dystiolaeth gadarn, ac mae'n gallu ystyried effaith yr hyfforddiant a gafwyd ar yr ysgol a chynllunio'n effeithiol ar gyfer anghenion hyfforddi'r llywodraethwyr yn yr ysgol at y dyfodol.

Ychydig o gamau dilynol sydd o blith sampl o lywodraethwyr unigol er mwyn:

- arfarnu'n uniongyrchol effaith yr hyfforddiant a fynychwyd ganddynt;
- nodi'r agweddau hynny ar yr hyfforddiant sy'n arbennig o effeithiol; a
- nodi'r ffactorau sy'n lleihau effaith yr hyfforddiant.

Gallai arfarnu mor fanwl â hyn helpu AALlau i wella'n sylweddol yr effaith a gaiff hyfforddiant ar ansawdd y llywodraethu yn eu hysgolion.

3.7 Effaith hyfforddiant ar rolau llywodraethwyr

Mae cyferbyniad amlwg yn y graddau y mae hyfforddiant i lywodraethwyr yn effeithio ar wahanol agweddau ar rolau a chyfrifoldebau llywodraethwyr.

Yn gyffredinol, mae hyfforddiant yn llwyddo i wneud llywodraethwyr yn fwy ymwybodol o'u rhwymedigaethau statudol, er enghraifft, mewn perthynas â disgyblu a gwahardd disgyblion, cyfle cyfartal, penodi staff, cyllid a pharatoi cynlluniau datblygu. Mae hyfforddiant yn cynyddu hyder llywodraethwyr o ran codi ac ymdrin â materion mewn cyfarfodydd cyrff llywodraethol.

Yn gyffredinol mae hyfforddiant lawer yn llai effeithiol o ran ysgogi llywodraethwyr i wneud y canlynol:

- cwestiynu safonau ac ansawdd y ddarpariaeth yn eu hysgolion; a
- monitro ac arfarnu safonau ac ansawdd darpariaeth.

Mae ymwybyddiaeth gynyddol ymhlith llywodraethwyr o'r rôl allweddol y gallant eu chwarae wrth helpu eu hysgolion i wella, a pha mor bwysig yw monitro ac arfarnu gwaith yr ysgol yn y cyswllt hwn. Mae rhan cyrff llywodraethol wrth osod targedau ysgol a datblygu gwaith rheoli perfformiad mewn ysgolion wedi helpu i godi proffil yr agweddau hyn ar gyfrifoldebau llywodraethwyr.

Mewn llawer AALl, mae adroddiadau rheolaidd i lywodraethwyr gan swyddogion AALl ar berfformiad yr ysgol ac ar ganfyddiadau eu hymweliadau â'r ysgol yn sbardun da i lywodraethwyr ofyn cwestiynau dwys. Fodd bynnag, mae cryn amrywiaeth rhwng ac o fewn AALlau yn y graddau y mae llywodraethwyr yn cwestiynu penaethiaid ac athrawon am safonau ac ansawdd, ac o ran datblygu gweithdrefnau effeithiol ar gyfer monitro ac arfarnu. Mewn rhai achosion, nid yw llywodraethwyr wedi mynychu digon o hyfforddiant ar yr agweddau hyn. Mewn eraill, er bod hyfforddiant yn sicrhau bod llywodraethwyr yn gallu llunio barn hyddysg ynghylch safonau, maent yn amharod o hyd i ofyn cwestiynau amlwg i benaethiaid ac athrawon.

Mae angen i lawer o AALlau wneud mwy i helpu llywodraethwyr i oresgyn yr amharodrwydd hwn a throi'r hyn a ddysgwyd ganddynt yn eu hyfforddiant yn gamau ymarferol.

Arfer da – galluogi llywodraethwyr i droi'r hyn a ddysgwyd ganddynt yn gamau ymarferol

Beth a wneir?

Mewn un AALl, mae ymatebion gan lywodraethwyr i arolwg ar hyfforddiant wedi ysgogi'r AALl i gynnwys mwy mewn sesiynau hyfforddi penaethiaid ynghylch gweithio'n fwy effeithiol gyda llywodraethwyr. Mae'r mewnbwn hwn i benaethiaid wedi bod yn effeithiol o ran helpu creu'r awyrgylch iawn lle gall llywodraethwyr fabwysiadu rôl 'cyfaill critigol' mewn ffordd agored ac adeiladol.

Manteision

Mae tystiolaeth dda fod llywodraethwyr yn dod yn fwyfwy cyfarwydd â'u cyfrifoldebau ar gyfer monitro ac arfarnu gwaith yr ysgol. Mewn un cyfarfod a arsylwyd, er enghraifft, gofynnodd llywodraethwyr y cwestiwn canlynol i'r pennaeth, 'Sut rydym yn gwybod beth yw safonau da mewn TGCh (technoleg gwybodaeth a chyfathrebu)?' Ysgogwyd y pennaeth drwy hyn i wahodd llywodraethwyr i fynychu sesiwn TGCh yn yr ysgol, a phennwyd dyddiad pan fyddai grŵp o lywodraethwyr yn ymweld â dosbarthiadau i weld y gwaith a'i drafod gydag athrawon.

4. Cynhaliaeth arall i lywodraethwyr

4.1 Meini prawf ar gyfer hunan-adolygu ymhlith llywodraethwyr

Mae tua hanner yr AALlau wedi datblygu a chyhoeddi meini prawf priodol y gall llywodraethwyr farnu eu heffeithiolrwydd yn eu herbyn. Adeg yr arolwg, roedd gan lawer AALl arall grwpiau yn gweithio ar ddatblygu meini prawf ar gyfer llywodraethu da ac ar weithdrefnau hunan-adolygu. Mae'r materion hyn hefyd yn destun gweithgor Cymdeithas Cyfarwyddwyr Addysg Cymru (gweler adran 5).

Mae'r AALlau yn annog llywodraethwyr i adolygu eu gwaith yn erbyn y meini prawf. Yn y rhan fwyaf o achosion, mae'r meini prawf yn rhan allweddol o weithdrefnau y mae'r AALl wedi'u datblygu ar gyfer hunan-adolygu gan gyrff llywodraethol.

Arfer da – defnyddio meini prawf ar gyfer hunan-adolygu ymhlith cyrff llywodraethol

Beth a wneir?

Mewn un enghraifft, mae'r AALl wedi datblygu fframwaith manwl ar gyfer hunan-adolygu ymhlith cyrff llywodraethol ei ysgolion. Mae'r fframwaith yn disgrifio meini prawf ar gyfer barnu swyddogaethau allweddol llywodraethwyr. Mae hefyd yn cynnwys setiau o gwestiynau y gallai llywodraethwyr eu gofyn am yr ysgol ar faterion megis y cwricwlwm, cyllid, perfformiad yr ysgol, adeiladau, cynllunio datblygu a datblygiad staff.

Manteision

Bydd llywodraethwyr yn defnyddio'r meini prawf hyn i nodi meysydd yn eu gwaith lle mae cryfderau, meysydd y mae angen eu datblygu ymhellach a'r rheiny y mae angen eu newid yn sylweddol. Mae hyn yn eu galluogi i farnu eu heffeithiolrwydd a nodi'r hyfforddiant a'r gynhaliaeth sydd eu hangen arnynt.

Ar y cyfan, mae gwaith hunan-adolygu yn ei gamau datblygu cynnar, ond mae arwyddion clir fod hunan-adolygu yn erbyn meini prawf sy'n nodi'n glir beth yw ystyr llywodraethu da mewn ysgolion yn gallu cael effaith nodedig ar wella llywodraethu mewn ysgolion.

Mae cyrff llywodraethol sy'n cymryd rhan mewn gwaith hunan-adolygu yn gallu adeiladu ar y cryfderau a nodant yn eu gwaith, a nodi'r hyfforddiant a'r gynhaliaeth sydd eu hangen arnynt er mwyn mynd i'r afael â meysydd lle mae gwendidau. Mae llywodraethwyr yn tueddu i holi penaethiaid ac athrawon yn fwy, ac mae ganddynt well gweithdrefnau ar gyfer monitro ac arfarnu gwaith yr ysgol.

Lle mae gwaith hunan-adolygu llywodraethwyr wedi'i sefydlu'n fwyaf cadarn, bydd AALlau yn parhau i ymdrechu i amlygu ei werth o ran gwella gwaith llywodraethu ysgolion. Mewn un enghraifft, bydd swyddogion AALl yn achub y cyfle ymhob un o gyfarfodydd y corff llywodraethol i dynnu sylw at y deunyddiau sydd ar gael ym mhecyn hunan-adolygu'r AALl i lywodraethwyr, ac i bwysleisio pwysigrwydd hunan-adolygu wrth wella gwaith y corff llywodraethol.

4.2 Cynhaliaeth i gyrff llywodraethol ag anawsterau difrifol a chyrff llywodraethol ysgolion â diffygion difrifol

Yn gyffredinol bydd AALlau yn cael gwybod yn gynnar am anawsterau sy'n debygol o arwain at y canlynol:

- datblygu ymraniad sylweddol ymhlith aelodau corff llywodraethol; neu
- ddiffygion difrifol yn y gwaith o lywodraethu ysgol.

Yn aml, adborth gan swyddogion AALlau sy'n mynychu cyfarfodydd cyrff llywodraethol yn rheolaidd yw'r dull allweddol i staff cynnal llywodraethwyr ddod i wybod am broblemau o'r fath.

Mae ychydig o AALlau yn defnyddio cofnodion o wybodaeth berthnasol sy'n cael eu trefnu'n ofalus, i helpu i amlygu meysydd lle gallai anawsterau sylweddol godi. Mae'r cofnodion yn cynnwys, er enghraifft:

- sylwadau o adrannau perthnasol adroddiad arolygu'r ysgol;
- canlyniadau hunan-adolygu;
- swyddi gwag ar y corff llywodraethol;
- presenoldeb mewn sesiynau hyfforddi llywodraethwyr; a
- manylion am gynllun datblygu'r ysgol a'r cynllun gweithredu.

Yn yr achosion prin lle mae diffygion difrifol yn datblygu yn y gwaith o lywodraethu ysgol, bydd uwch swyddogion profiadol yn gyffredinol yn ymyrryd yn gyflym ac yn briodol i ddarparu cynhaliaeth addas. Ymhlith yr arfer effeithiol mae:

- cynnwys y pennaeth a'r llywodraethwyr mewn adolygiad o waith y corff llywodraethol, yn arbennig mewn perthynas â'u priod rolau a'u cyfrifoldebau, a phwysigrwydd monitro ac arfarnu; a
- chynnal y pennaeth a'r llywodraethwyr wrth iddynt lunio cynllun gweithredu i fynd i'r afael â'r gwendidau a nodwyd.

Yn gyffredinol mae AALlau yn darparu cynhaliaeth sydd o leiaf yn foddhaol i gyrff llywodraethol ysgolion sy'n cael eu rhoi mewn categori 'camau arbennig' yn dilyn arolygiadau Adran 10, neu ysgolion y nodir fel arall fod ganddynt ddiffygion difrifol. Bydd ymgynghorwyr AALlau yn cynnal y corff llywodraethol wrth iddo lunio cynllun gweithredu a monitro ei weithredu. Yn yr arfer gorau, mae'r AALl yn darparu hyfforddiant sy'n helpu'r llywodraethwyr i roi mwy o sylw i osod targedau a monitro ac arfarnu ymdrechion yr ysgol i wella safonau. Mae cydweithrediad llywodraethwyr ychwanegol sy'n meddu ar fedrau a phrofiad perthnasol yn hwb i'r corff llywodraethol.

4.3 Recriwtio llywodraethwyr

Bydd bron pob AALl yn cadw cofnodion priodol o swyddi gwag llywodraethwyr yn gyffredinol, ac o'r swyddi gwag ymhob un o'r categorïau o lywodraethwyr. Mae llai na thraean o AALlau yn cadw cofnodion llywodraethwyr o grwpiau na chânt ddigon o gynrychiolaeth, megis pobl anabl a lleiafrifoedd ethnig.

Mae llawer AALl yn dweud ei fod yn cael cryn anawsterau cynyddu nifer y gwirfoddolwyr sy'n fodlon bod yn llywodraethwyr.

Bydd bron pob AALl yn darparu cynhaliaeth sydd o leiaf yn foddhaol i lenwi swyddi gwag i lywodraethwyr, gan weithredu strategaethau a fu fwyaf llwyddiannus yn y gorffennol, megis:

- dosbarthu pamffledi;
- gosod hysbysebion yn y wasg leol; a
- gofyn i fusnesau lleol a sefydliadau gwirfoddol yn y gymuned.

Yn yr arfer gorau, bydd AALlau yn nodi swyddi sydd ar fin dod yn wag ymhell o flaen llaw, ac yn trafod gyda chyrff llywodraethol sut y gellir llenwi'r rhain. Mae'r AALlau yn chwilio'n rheolaidd am syniadau newydd er mwyn ymestyn eu cylch recriwtio.

Arfer da – recriwtio llywodraethwyr

Beth a wneir?

Mae rhai AALlau wedi gosod hysbysebion mewn cyhoeddiadau sy'n anelu at bobl hŷn sy'n debygol o deimlo bod ganddynt yr amser a'r profiad i gyfrannu. Mewn un AALl, bydd y swyddog cynnal llywodraethwyr yn cysylltu â swyddog cyhoeddusrwydd yr awdurdod lleol i ystyried sut i wella recriwtio mewn ardaloedd penodol. Mewn AALl lle canfu swyddogion fod y broses o benodi llywodraethwyr a enwebir gan yr AALl yn rhy araf, sefydlwyd panel ymgynghori i gyflymu'r gweithdrefnau. Mae AALl arall yn targedu sefydliadau perthnasol er mwyn recriwtio mwy o lywodraethwyr o leiafrifoedd ethnig.

Manteision

Mae'r mentrau'n helpu AALlau i gynyddu'r gronfa o wirfoddolwyr sy'n fodlon bod yn llywodraethwyr.

Mae llawer AALl heb fod yn rhoi digon o sylw i strategaethau recriwtio sy'n anelu at gynyddu nifer y gwirfoddolwyr o blith busnesau a masnach leol. Mae rhai AALl yn methu gwneud digon yn gyffredinol i gynnal ysgolion i leihau nifer y swyddi llywodraethu gwag.

4.4 Presenoldeb llywodraethwyr yng nghyfarfodydd cyrff llywodraethol

Gall swyddogion AALlau droi at gofnodion o bresenoldeb llywodraethwyr mewn cyfarfodydd o gyrff llywodraethol, er bod llawer o AALlau nad ydynt yn casglu nac yn dadansoddi'r cofnodion hyn. Bydd AALlau yn cymryd camau priodol pan na cheir esboniad am absenoldebau estynedig, byddant yn cysylltu â llywodraethwyr perthnasol yn unigol, ac mewn achosion difrifol byddant yn eu tynnu oddi ar y corff llywodraethol.

Yn yr arfer gorau, caiff cofnodion presenoldeb eu dadansoddi'n rheolaidd fel y gall swyddogion AALlau adnabod yr anawsterau o ran absenoldebau llywodraethwyr wrth iddynt ddatblygu, a cheisio atal y sefyllfa rhag gwaethygu.

4.5 Cyngor a chynhaliaeth gyffredinol gan swyddogion AALlau

Gall llywodraethwyr ymhob AALl fynd yn uniongyrchol at swyddogion penodol yn yr AALl a/neu gael cynhaliaeth drwy gyfrwng llinell gymorth. Mae trafodaeth gyda llywodraethwyr a swyddogion AALl, a chanlyniadau nifer o holiaduron AALlau, yn dangos lefelau boddhad uchel gyda'r cyngor a'r arweiniad cyffredinol a ddarperir gan swyddogion awdurdodau lleol ar amrediad eang o faterion gan gynnwys, lle bo angen, gynhaliaeth arbenigol mewn perthynas â materion cyfreithiol, er enghraifft.

Mewn ychydig achosion, ni chaiff y llywodraethwyr adroddiadau effeithiol am ganlyniadau ymweliadau ymgynghorwyr ag ysgolion i arfarnu eu gwaith. O ganlyniad, nid yw llywodraethwyr yn gwybod gymaint ag y gallent am effeithiolrwydd yr ysgol.

5. Cydweithrediad rhwng AALlau

Mae gweithgor cynnal llywodraethwyr Cymdeithas Cyfarwyddwyr Addysg Cymru yn gyfrwng pwysig i ddatblygu cydweithredu rhwng swyddogion cynnal llywodraethwyr AALlau. Mae cyfarfodydd rheolaidd y gweithgor yn gyfleoedd gwerthfawr i rannu syniadau a thrafod pryderon sy'n gyffredin. Mae gweithgorau wedi'u sefydlu i weithio ar agweddau allweddol gan gynnwys:

- datblygu ymhellach gamau meincnodi ar gyfer gwasanaethau cynnal llywodraethwyr mewn AALlau;
- hyrwyddo hunan-adolygu o fewn cyrff llywodraethol;
- recriwtio llywodraethwyr; a
- hyrwyddo digwyddiadau hyfforddi ar gyfer cyrff llywodraethol cyfan.

Mae'r prosiect peilot i achredu hyfforddiant i lywodraethwyr drwy SEWOCN a nodwyd yn adran 3.3, a'i ledaenu i nifer o AALlau eraill, wedi galluogi cryn dipyn o gydweithredu adeiladol.

Er gwaethaf y datblygiadau pwysig hyn, a'r llu o gysylltiadau anffurfiol defnyddiol sydd gan swyddogion AALlau â'u cydweithwyr mewn AALlau cyfagos, mae lle i gydweithredu ymhellach gan AALlau o ran cyflwyno digwyddiadau hyfforddi i lywodraethwr, er enghraifft:

- yr angen i rai AALlau ganslo digwyddiadau hyfforddiant pan na fydd llawer o alw amdanynt, neu eu cynnal gyda niferoedd bach; a'r
- angen am hyfforddiant drwy gyfrwng y Gymraeg ar gyfer AALlau lle mae ychydig iawn o ysgolion cyfrwng Cymraeg.

6. Timau gwasanaethau cynnal llywodraethwyr mewn AALlau

Mae gan bob AALl dîm o staff sydd â'r rôl o sicrhau bod llywodraethwyr a chyrff llywodraethol ysgolion yn cael hyfforddiant a chynhaliaeth briodol. Mae maint y timau hyn yn amrywio'n helaeth. Nid yw maint y tîm cynnal llywodraethwyr yn ffactor allweddol yn ansawdd y ddarpariaeth. Mae yna enghreifftiau o ddarpariaeth effeithiol gan dimau o faint tra gwahanol.

Gellir priodoli'r gwahaniaethau o ran maint timau cynnal llywodraethwyr yn rhannol i wahaniaethau yn nifer y llywodraethwyr a'r cyrff llywodraethol yn yr AALl y mae'r tîm yn ei wasanaethu. Ar ben hyn, mewn llawer AALl mae cynnal llywodraethwyr yn un o nifer o rolau y mae aelodau'r tîm yn eu cyflawni. Gellir dyrannu cyfnodau gwahanol o amser i staff ei dreulio ar dasgau cynnal llywodraethwyr.

Nid yw graddau'r rolau eraill y mae staff cynnal llywodraethwyr yn ymgymryd â hwy yn ffactor allweddol o ran effeithiolrwydd wrth gyflawni eu cyfrifoldebau. Mewn llawer achos, mae'r swyddogion hyn yn rheoli eu hamryw gyfrifoldebau yn addas fel y rhoddir proffil digon uchel i waith cynnal llywodraethwyr. Mewn llawer achos, fodd bynnag, mae'r blaenoriaethau cystadleuol o du cyfrifoldebau mawr eraill yn lleihau'n sylweddol y sylw y gellir ei roi i'r elfen cynnal llywodraethwyr yn eu rôl.

Mae rheoli perfformiad yn effeithiol yn gwella'n sylweddol y graddau y mae staff cynnal llywodraethwyr yn darparu gwasanaeth o ansawdd da, a lle bydd angen, yn cydbwyso'u cyfraniadau i fwy nag un maes gwaith yn llwyddiannus.

Arfer da – rheoli perfformiad ar gyfer gwasanaethau llywodraethwyr

Beth a wneir?

Mewn un enghraifft, mae'r adran gwasanaethau llywodraethwyr wedi datblygu ei gweithdrefnau rheoli perfformiad ei hun cyn cyhoeddi fframwaith ar draws yr awdurdod ar gyfer rheoli perfformiad y bydd y cyngor yn ei weithredu'n gyson ar draws pob adran. Mae camau priodol yn cael eu cymryd i wella'r broses adolygu flynyddol ar gyfer monitro perfformiad staff unigol, drwy osod targedau manwl ar gyfer unigolion ac arfarnu'r graddau y cyflawnir y rhain.

Manteision

Mae'r gweithdrefnau'n arwain at wasanaeth mwy effeithiol, gyda mwy o ffocws. Gosodir targedau gwasanaeth clir, a chaiff cynnydd tuag at y rhain ei fonitro bob tymor. Mae cyfarfodydd rheolaidd i staff adrannau'n cyfrannu'n effeithiol at gynllunio'r gwaith. Bydd staff yn ystyried canlyniadau gweithgarwch y cytunwyd arno'n flaenorol, ac yn penderfynu'r camau i'w gymryd yn y dyfodol.

Mae mwy a mwy o AALlau yn ymwybodol o'r angen i hyfforddi a chynnal llywodraethwyr er mwyn pwysleisio rolau llywodraethwyr mewn perthynas â'r safonau a gyflawnir ac ansawdd y dysgu yn eu hysgolion a'u swyddogaeth strategol o ran gosod targedau ar gyfer gwella ysgolion. Mewn ychydig llai na hanner yr AALlau, mae cynnal a hyfforddi llywodraethwyr yn rhan o faes gwasanaeth ehangach sy'n gyfrifol am faterion gwella ysgolion. Mae hyn yn eu rhoi mewn sefyllfa dda i alluogi hyfforddiant a chyngor i lywodraethwyr i ganolbwyntio'n glir ar faterion gwella ysgolion. Ym mwyafrif yr AALlau eraill, lle mae cynnal llywodraethwyr yn rhan o faes gwasanaeth arall yn yr AALl nad yw'n canolbwyntio'n uniongyrchol ar wella ysgolion, mae staff cynnal llywodraethwyr wedi llunio cysylltiadau priodol ac agos gyda phersonél gwella ysgolion.

7. Materion allweddol i weithredu arnynt

Er mwyn gwella ansawdd yr hyfforddiant a'r gynhaliaeth i lywodraethwyr, dylai AALlau:

- barhau i ddatblygu cydweithredu er mwyn lledaenu arfer da'n ehangach, yn enwedig mewn perthynas â'r canlynol:
    - galluogi llywodraethwyr i fod yn fwy parod i holi cwestiynau ynghylch safonau ac ansawdd, ac i fonitro ac arfarnu'r agweddau hyn ar y ddarpariaeth;
    - cynyddu nifer y llywodraethwyr sy'n mynychu hyfforddiant yn rheolaidd;
    - datblygu hyfforddiant ar gyfer cyrff llywodraethol cyfan;
    - datblygu gweithdrefnau ar gyfer hunan-adolygu ymhlith llywodraethwyr; a
    - recriwtio mwy o wirfoddolwyr i ymgymryd â rôl llywodraethwr ysgol.
- ymgymryd â gwaith hunan-arfarnu gofalus o ansawdd ac effaith yr hyfforddiant er mwyn ategu'r casglu a'r dadansoddi o arfarniadau'r llywodraethwyr eu hunain.