

Arfarniad o drefniadau rheoli perfformiad mewn ysgolion a chyfraniad y trefniadau at godi safonau



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

Diben Estyn yw arolygu ansawdd a safonau mewn addysg a hyfforddiant yng Nghymru. Mae Estyn yn gyfrifol am arolygu:

- ▲ ysgolion a safleoedd meithrin a gynhelir gan, neu sy'n cael arian gan awdurdodau addysg lleol (AALLau);
- ▲ ysgolion cynradd;
- ▲ ysgolion uwchradd;
- ▲ ysgolion arbennig;
- ▲ unedau cyfeirio disgyblion;
- ▲ ysgolion annibynnol;
- ▲ addysg bellach;
- ▲ dysgu oedolion yn y gymuned;
- ▲ gwasanaethau cymorth ieuenctid;
- ▲ AALLau;
- ▲ addysg a hyfforddiant athrawon;
- ▲ dysgu yn y gwaith;
- ▲ cwmnïau gyrfaoedd; ac
- ▲ elfennau addysg, arweiniad a hyfforddiant y Ganolfan Byd Gwaith.

Mae Estyn hefyd:

- ▲ yn rhoi cyngor ar ansawdd a safonau addysg a hyfforddiant yng Nghymru i Gynulliad Cenedlaethol Cymru ac eraill; ac
- ▲ yn cyhoeddi achosion o arfer dda yn seiliedig ar dystiolaeth arolygu.

Cymerwyd pob rhagofal posibl i sicrhau bod y wybodaeth yn y ddogfen hon yn gywir adeg ei chyhoeddi. Dylid cyfeirio unrhyw ymholiadau neu sylwadau ynglŷn â'r ddogfen/cyhoeddiad hwn at:

Yr Adran Gyhoeddiadau

Estyn

Llys Angor

Heol Keen

Caerdydd

CF24 5JW neu drwy anfon e-bost at cyhoeddiadau@estyn.gsi.gov.uk

Mae'r cyhoeddiad hwn a chyhoeddiadau eraill gan Estyn ar gael ar ein gwefan:

www.estyn.gov.uk

Cyfieithwyd y ddogfen hon gan Trosol (Saesneg i Gymraeg)

© Hawlfraint y Goron 2005: Gellir aildefnyddio'r adroddiad hwn yn ddi-dâl mewn unrhyw fformat neu gyfrwng ar yr amod y caiff ei aildefnyddio'n gywir ac na chaiff ei ddefnyddio mewn cyd-destun camarweiniol. Rhaid cydnabod y deunydd fel hawlfraint y Goron a rhaid nodi teitl y ddogfen/cyhoeddiad.

Cyflwyniad	1
Cefndir	1
Prif ganfyddiadau	3
Argymhellion	7
Gweithredu trefniadau rheoli perfformiad mewn ysgolion	8
Polisiâu rheoli perfformiad	9
Rheoli perfformiad a chynllunio gwella ysgol	11
Y cylch rheoli perfformiad	13
Y broses gynllunio	13
Amcanion rheoli perfformiad	14
Gosod amcanion rheoli perfformiad ar gyfer athrawon	14
Gosod amcanion rheoli perfformiad ar gyfer penaethiaid	16
Monitro perfformiad athrawon	18
Monitro perfformiad penaethiaid	20
Adolygu perfformiad athrawon a phenaethiaid	20
Monitro ac arfarnu trefniadau rheoli perfformiad	23
Cyfraniad rheoli perfformiad at godi safonau	24
Gwella'r broses o reoli perfformiad mewn ysgolion	28
Atodiad 1: Y cylch rheoli perfformiad	29
Atodiad 2: Y gofynion ar gyfer gosod amcanion rheoli perfformiad	30
Atodiad 3: Llywodraethwyr a benodwyd i adolygu perfformiad y pennaeth	31
Atodiad 4: Yr ymgynghorydd allanol	32
Geirfa	33

Cyflwyniad

- 1 Gofynnodd Llywodraeth Cynulliad Cymru i Estyn arfarnu gweithredu trefniadau rheoli perfformiad mewn ysgolion cynradd, uwchradd ac arbennig a gynhelir a'r cyfraniad a wnaeth y trefniadau hyn at godi safonau. Mae'r adroddiad hwn yn crynhoi canfyddiadau arolwg a gynhaliwyd er mwyn gwneud yr arfarniad hwnnw.
- 2 Mae'r canfyddiadau yn yr adroddiad hwn yn seiliedig ar:
 - ddadansoddiad o ganlyniadau'r arolygiad o 336 o ysgolion cynradd, uwchradd ac arbennig yn ystod 2003-2004;
 - gwybodaeth a gafwyd o gyfweiliadau ag athrawon a phenaethiaid mewn 27 o ysgolion cynradd, uwchradd ac arbennig cyfrwng Cymraeg a Saesneg;
 - cyfweiliadau â llywodraethwyr mewn un ar ddeg ysgol, saith ymgynghorydd allanol¹ a chydlynwyr dau Gonsortium Rheoli Perfformiad²; ac
 - archwilio dogfennau a ddarparwyd gan ysgolion, ymgynghorwyr allanol a thri Chonsortium Rheoli Perfformiad.

Cefndir

- 3 Cyflwynwyd cynllun cenedlaethol gwerthuso athrawon gorfodol yn gyntaf mewn ysgolion a gynhelir ym 1991. Roedd ei bwyslais ar ddatblygu a gwella perfformiad athrawon. Yn y rheoliad, mae'r 'gwerthusiad o athrawon ysgol' yn golygu'r system o werthuso penaethiaid ac athrawon ysgol eraill a lywodraethir gan reoliadau a wnaed o dan adran 49 Deddf Addysg (Rhif 2) 1986 ('y Rheoliadau Gwerthuso'). Y rheoliadau mewn grym o dan adran 49 adeg llunio'r Rheoliadau hyn oedd Rheoliadau Addysg (Gwerthusiad o Athrawon Ysgol) (Cymru) 2001, S.I.2001/ (W).
- 4 Yn 2002, cyflwynwyd trefniant newydd mewn ysgolion sy'n cael ei adnabod fel y system rheoli perfformiad gan Reoliadau Llywodraeth Ysgolion (Cylch Gorchwyl) (Diwygiad) (Cymru) a Rheoliadau Gwerthusiad o Athrawon Ysgol (Cymru). Mae'r system hon wedi'i chynllunio i:
 - helpu ysgolion i wella trwy gefnogi a gwella gwaith athrawon fel unigolion ac mewn timau;
 - dangos ymrwymiad ysgolion at ddatblygu pob athro yn effeithiol i sicrhau eu bod yn fodlon yn eu swydd, lefelau uchel o arbenigedd a dilyniant yn y proffesiwn; a
 - helpu athrawon i fodloni anghenion plant a chodi safonau³.
- 5 Dylai'r system rheoli perfformiad mewn ysgolion weithredu ar gylch blwyddyn parhaus. Yn ystod y flwyddyn gyntaf (2002-2003), roedd staff yn gallu bod yn hyblyg

¹ Mae ymgynghorwyr allanol yn rhoi cyngor i lywodraethwyr ar osod amcanion ac adolygu perfformiad penaethiaid.

² Mae pum consortia rheoli perfformiad rhanbarthol yn trefnu gwasanaeth yr ymgynghorydd allanol i ysgolion.

³ Arweiniad Rheoli Perfformiad 2002 Llywodraeth Cynulliad Cymru

am y ffordd yr oeddent yn cyflwyno'r trefniadau. Mae'r hyblygrwydd hwn wedi eu helpu i ystyried goblygiadau baich gwaith a'r ffordd y gallai'r cylch gyd-fynd â threfniadau cynllunio eraill.

- 6 Mae penaethiaid yn penderfynu pwy sy'n gweithredu fel gwerthuswr⁴ ar gyfer adolygiad rheoli perfformiad ar gyfer pob athro. Gallai uwch aelod o staff, a adnabyddir fel yr arweinydd tîm, ymgymryd â'r rôl hon. Mae o leiaf dau lywodraethwr ac un ymgynghorydd allanol yn gyfrifol am werthuso'r pennaeth. Mae amlinelliad o'r system rheoli perfformiad a rhagor o fanylion am y broses wedi'u cynnwys yn yr atodiadau i'r adroddiad hwn.
- 7 Ar hyn o bryd, mae rheoli perfformiad mewn ysgolion '...yn gosod fframwaith ar gyfer athrawon a'u harweinwyr tîm i gytuno ac adolygu blaenoriaethau ac amcanion yng nghyd-destun cynlluniau datblygu ysgolion...'⁵. Ar draws llawer o sectorau gwaith preifat a chyhoeddus, mae yna fel arfer gysyniad ehangach o reoli perfformiad. Yn y sectorau hyn, mae rheoli perfformiad yn offeryn strategol, sy'n gysylltiedig â materion ehangach, fel ysgogi a rheoli newid yn ogystal â chynllunio corfforaethol a rheoli pobl.

⁴ Ar gyfer athrawon, dylai'r gwerthuswr fod yn bennaeth neu'n arweinydd tîm. Ar gyfer penaethiaid, dylai'r gwerthuswyr gynnwys o leiaf dau lywodraethwr a'r ymgynghorydd allanol.

⁵ Arweiniad Rheoli Perfformiad 2002 Llywodraeth Cynulliad Cymru

Prif ganfyddiadau

- 8 Mae'r rhan fwyaf o ysgolion wedi cyflwyno trefniadau ar gyfer rheoli perfformiad athrawon a phenaethiaid yn llwyddiannus. Yn y mwyafrif o ysgolion, mae yna systemau da ar waith i ddatblygu a gwella gwaith athrawon a phenaethiaid. Fodd bynnag, mewn dros chwarter o ysgolion, nid yw'r trefniadau yn gweithio cystal. Yn yr achosion hyn, nid yw'r broses fel arfer yn ddigon trylwyr nac effeithiol. Mae yna broblemau penodol wrth gytuno ar amcanion ac adolygu cynnydd mewn ysgolion lle mae staff yn absennol yn y tymor hir, neu wedi cael eu penodi i swydd dros dro neu'n rhannu swyddi.
- 9 Mae'n anodd mesur effaith trefniadau rheoli perfformiad ar godi safonau. Yn gyntaf, dim ond am gyfnod byr y bu'r trefniadau ar waith, sy'n ei gwneud yn rhy gynnar i weld yr effaith lawn. Yn ail, mae'n anodd gwahanu effeithiau un fenter oddi wrth y llu o fentrau eraill sydd eisoes yn digwydd mewn ysgolion, sydd hefyd wedi'u bwriadu i helpu i godi safonau, fel y Marc Safon Sgiliau Sylfaenol neu Fenter Buddsoddwyr mewn Pobl. Fodd bynnag, mewn rhai ysgolion, mae'n bosibl gweld bod disgyblion wedi elwa yn eu dysgu oherwydd bod amcanion athrawon ar gyfer cynnydd disgyblion yn benodol iawn. Mae hyn wedi helpu athrawon i ganolbwyntio'u sylw ar ddatblygu'r meysydd hyn ac wedi galluogi mesur gwelliannau, o ran safonau disgyblion, oherwydd nodir meini prawf llwyddiant clir.
- 10 Mae yna dystiolaeth i ddangos bod trefniadau rheoli perfformiad yn helpu gwella arfer athrawon. Mae'r rhan fwyaf o athrawon yn ystyried bod y trefniadau yn helpu i nodi eu hanghenion hyfforddiant yn well ac maent yn ei gwneud yn debygol y bydd yr anghenion hynny'n cael eu bodloni. Mae rhai athrawon yn gweld bod y broses yn eu helpu i ganolbwyntio ar effaith eu haddysgu fel eu bod yn meddwl mwy am yr hyn a fyddai'n helpu disgyblion i wneud cynnydd gwell. Mae rhai staff yn gweld bod y trefniadau wedi eu cymell ac wedi ailennyn mwy o frwdfrydedd am eu gwaith. Mae llawer o staff yn adrodd bod y trefniadau'n cyfrannu at eu boddhad yn eu swydd. Mae dadansoddiad o ganlyniadau arolygu ar gyfer ysgolion cynradd ac ysgolion uwchradd hefyd yn dangos bod rheoli perfformiad yn cyfrannu mewn modd cadarnhaol at ddatblygu a gwella arfer athrawon.
- 11 Dechreuodd bron pob ysgol yn yr arolwg ar y cylch cyntaf yn 2002-2003. Er i gryn amheuaeth fod ynglŷn â'r broses ar y dechrau, mae'r rhan fwyaf o athrawon, penaethiaid a llywodraethwyr bellach yn gadarnhaol iawn ynglŷn â'r trefniadau.
- 12 Mae bron pob ysgol wedi bodloni'r gofynion statudol ar gyfer llunio polisi rheoli perfformiad. Fodd bynnag, nid yw polisiâu rheoli perfformiad hyd at un o bob pedair ysgol yn cynnwys yr holl wybodaeth sydd ei hangen i fodloni gofynion. Hefyd, mewn tua hanner yr ysgolion, mae adolygiad o'r polisi gan staff a llywodraethwyr wedi bod yn hwyr. O ganlyniad, mae barnu effeithiau trefniadau ar arfer athrawon a chynnydd disgyblion yn llawer anos i'r ysgolion hyn. Hefyd, ni fu staff a llywodraethwyr yn sicr bod eu polisi ysgol yn glir ac yn addas i ddiben ac yn bodloni gofynion statudol.
- 13 Mae bron tri chwarter yr ysgolion yn cydweddu amseriad cylchoedd ar gyfer rheoli perfformiad a chynllunio gwelliant i gyd-fynd â dechrau a diwedd y flwyddyn ysgol. Mae nifer fach iawn o ysgolion, llai nag un o bob deg ysgol, yn cysylltu rheoli

perfformiad â chylchoedd a graddfeydd amser eraill. Mae'n bwysig bod yna gysylltiadau clir ac effeithiol rhwng gwerthuso a chynllunio gwella ysgol gyfan. Dylai blaenoriaethau ysgol lywio amcanion athrawon a phenaethiaid a dylai'r gyllideb gefnogi costau hyfforddiant. Os nad oes gwybodaeth o werthusiad ar gael i lywio'r cylch cynllunio a chynllunio ariannol, yna mae'n llawer anos cyflawni amcanion cyffredinol mewn ffordd effeithlon ac amserol.

- 14 Yn y mwyafrif o ysgolion, mae gan bob athro a phennaeth dri amcan, sy'n bodloni argymhellion yr arweiniad rheoleiddio. Mewn ychydig llai na thri chwarter o ysgolion, caiff amcanion athrawon ar gyfer cynnydd disgyblion eu gosod yn dda neu'n well. Yn yr enghreifftiau gorau, mae amcanion athrawon ar gyfer cynnydd disgyblion:
- wedi'u geirio'n fanwl gywir;
 - yn cael eu llywio gan ddata perfformiad disgyblion; ac
 - yn cynnwys meini prawf llwyddiant clir, sy'n helpu i fesur llwyddiant.
- 15 Mewn dros chwarter o ysgolion, mae'r amcanion ar gyfer athrawon yn rhy annelwig neu maent yn ymwneud yn gamsyniol â chyfrifoldebau rheoli neu bwnc yr athro. Nid oes gan nifer fach o athrawon unrhyw amcan sy'n gysylltiedig â chynnydd disgyblion.
- 16 Bron ym mhob ysgol, mae gosod amcanion ar gyfer gwella arfer yr athro yn dda neu'n well. Mae ysgolion yn deall ac yn gweithredu'r rhan hon o'r broses yn dda. Mae'r amcanion fel arfer yn drylwyr ac yn canolbwyntio ar helpu'r athro i ddatblygu ei fedrau. Mae llawer o'r amcanion yn cynnwys lefel dda o her ac maent fel arfer yn benodol gyda chanlyniadau mesuradwy. Mae gan athrawon sydd â rolau arweinyddiaeth neu reoli yn eu hysgolion amcanion wedi'u dewis yn dda ar gyfer eu rolau hefyd.
- 17 Mae llawer o lywodraethwyr yn cyflawni eu dyletswyddau yn effeithiol. Mae'r rhan fwyaf o lywodraethwyr yn elwa ar hyfforddiant a ddarperir gan eu hawdurdod addysg lleol. Mewn llawer o ysgolion, mae proses ac effeithiolrwydd gosod amcanion ar gyfer penaethiaid yn dda neu'n well, ac mae'n bodloni'r gofynion. Mewn nifer fach o ysgolion, nid oes trylwyredd wrth osod amcanion ar gyfer penaethiaid. Mae llywodraethwyr yn dibynnu gormod ar y pennaeth i osod yr amcanion ar eu cyfer. Mewn rhai achosion, caiff y tasgau arferol y mae penaethiaid fel arfer yn ymgymryd â hwy eu gosod fel amcanion iddynt eu cyflawni.
- 18 Yn y rhan fwyaf o ysgolion, mae amcanion y pennaeth yn addas ac yn canolbwyntio ar feysydd priodol ar gyfer gwella sydd fel arfer wedi'u nodi eisoes yn y cynllun datblygu ysgol. Fodd bynnag, anaml y bydd gan uwch reolwyr amcanion ar gyfer materion gwella ysgol ehangach, fel cyflawni mwy o effeithlonrwydd wrth ddarparu gwerth am arian. Hefyd, prin y bydd ganddynt amcanion perfformiad mwy strategol ar gyfer cyflawni blaenoriaethau'r llywodraeth, fel cydweithio â darparwyr addysg a hyfforddiant eraill. Byddai gosod amcanion ar gyfer y materion hyn yn helpu'r broses i gyfrannu'n ehangach at godi safonau.
- 19 Mae ymgynghorwyr allanol yn cyfrannu'n dda at drefniadau rheoli perfformiad mewn ysgolion. Maent yn rhoi cyngor a chymorth o ansawdd da i benaethiaid a

llywodraethwyr. Mewn rhai ysgolion, mae ymgynghorwyr allanol yn helpu llywodraethwyr i ymgymryd â'r broses yn fwy trylwyr. Mewn achosion eraill, gall ymgynghorwyr allanol gefnogi penaethiaid a llywodraethwyr trwy eu cynnwys mewn trafodaeth agored a gonest am waith yr ysgol. Mae llawer o ymgynghorwyr allanol hefyd yn cefnogi llywodraethwyr yn dda trwy eu helpu i ddrafftio'r datganiad adolygu⁶ ar gyfer y pennaeth.

- 20 Yn y rhan fwyaf o achosion, gall ymgynghorwyr allanol gyflawni eu dyletswyddau yn effeithiol. Mewn nifer fach o achosion, nid yw'r trefniadau'n gweithio cystal. Mewn rhai achosion, mae angen arweiniad a chymorth sylweddol ar lywodraethwyr gan ymgynghorwyr allanol i'w helpu i gyflawni eu rôl. Weithiau, mae hyn yn digwydd oherwydd pan benodir llywodraethwyr fel gwerthuswyr, nid ydynt wedi cael hyfforddiant ar y broses rheoli perfformiad.
- 21 Mae'r mwyafrif o ysgolion yn datblygu systemau i'w helpu i fonitro cynnydd athrawon tuag at gyflawni eu hamcanion. Yn yr arfer orau, mae'r systemau hyn yn cynnwys:
- cyfarfodydd rheolaidd a drefnwyd ymlaen llaw rhwng athrawon a'u harweinwyr tîm i drafod cynnydd tuag at fodloni amcanion;
 - cynnal portffolio gwaith gan athrawon y gellir ei ddefnyddio fel tystiolaeth o gyflawniad; ac
 - o leiaf un arsylwad gwerau o bob athro gydag adborth adeiladol sy'n gysylltiedig ag amcanion yr athro.
- 22 Mewn nifer fach o ysgolion, mae gan y trefniadau ar gyfer monitro cynnydd athrawon wendidau pwysig. Nid oes adolygiad gweithredol o gynnydd tuag at gyflawni amcanion. Mae athrawon yn monitro'u cynnydd eu hunain gydag ychydig iawn o adborth, os o gwbl. Nid yw'r arfer hon yn rhoi digon o arweiniad na chymorth i athrawon.
- 23 Mewn llawer o ysgolion, mae llywodraethwyr yn sefydlu trefniadau priodol yn unol â chanllawiau, sy'n helpu wrth adolygu perfformiad penaethiaid. Fodd bynnag, mae rhai llywodraethwyr yn dibynnu gormod ar dystiolaeth a ddarperir gan benaethiaid eu hunain ac nid ydynt yn defnyddio unrhyw dystiolaeth a gawsant yn annibynnol. Hefyd, mewn llawer o ysgolion, nid yw llywodraethwyr yn gwneud digon o ddefnydd o wybodaeth am berfformiad disgyblion, gan gynnwys data meincnod a fyddai'n eu helpu i holi cwestiynau perthnasol ac ymchwilgar am gynnydd disgyblion. O ganlyniad, yn yr ysgolion hyn, nid oes digon o her i sicrhau bod cynnydd yn cael ei wneud. Gall y trefniadau ar gyfer adolygu perfformiad y pennaeth fod yn fwy effeithiol os cânt eu cryfhau yn sgil llywodraethwyr:
- yn gwneud defnydd gwell o ffynonellau tystiolaeth ehangach i fesur cynnydd; ac
 - adolygu cynnydd yn rheolaidd trwy brosesau monitro mwy effeithiol.
- 24 Dim ond tuag un o bob saith ysgol sydd â gweithdrefnau da ar gyfer monitro ac arfarnu eu trefniadau ar gyfer rheoli perfformiad. Hyd yn oed lle bydd monitro ac arfarnu, mae'r gwaith yn tueddu i ganolbwyntio ar feysydd fel bodloni terfynau amser

⁶ Esbonnir y term hwn yn yr eirfa.

neu gwblhau cofnodion. Nid oes gan ryw un o bob pum ysgol yn yr arolwg unrhyw system ar waith. Ychydig iawn o ysgolion sy'n archwilio ansawdd eu gweithdrefnau neu'n ceisio canfod ffordd o fesur eu heffaith ar safonau.

- 25 Mewn nifer fach o ysgolion, mae cyfle i'r system rheoli perfformiad gyfrannu llawer mwy at godi safonau. Yn yr ysgolion hyn, nid yw'r cyrff llywodraethol yn defnyddio'r broses yn ddigon fel lifer strategol i'w helpu i ddeall cryfderau a gwendidau'r ysgol neu i gynnig her neu gymorth i waith yr uwch dîm rheoli. Mewn tua un o bob 10 ysgol, nid yw'r broses yn ddigon effeithiol i staff werthfawrogi'r manteision a ddaeth yn sgil y trefniadau, ac o ganlyniad, nid ydynt yn argyhoeddedig ynghylch gwerth y broses iddyn nhw eu hunain na'r ysgol.
- 26 Mae cyflwyno proses rheoli perfformiad ar gyfer ysgolion yn ddatblygiad cadarnhaol. Fodd bynnag, mae cyfle i wella'r broses hon fel y gall gyfrannu mwy at ddatblygu diwylliant o welliant corfforaethol parhaus. Rhaid i reoli perfformiad fod yn strategol yn darparu cyfeiriad ar gyfer nodau sefydliadol yn ogystal â chenedlaethol yn y tymor hwy; wedi'i gysylltu'n agos â swyddogaethau allweddol gwaith yr ysgol, fel cynllunio a rheoli pobl, cynnwys disgwyliadau a rennir ac ansawdd gwell o ran perthynas. Yr hyn sy'n bwysig yw y dylai'r broses ymgysylltu staff yn y cysyniad bod rheoli pobl a chael eu rheoli yn rhywbeth cyson a pharhaus. Dylai'r broses ymwneud â gwella effeithiolrwydd gwaith gyda staff o ddydd i ddydd, cyfrannu at lefelau uwch o lwyddiant a gwelliannau cynaliadwy mewn perfformiad sefydliadol a rheoli newid mewn cyfeiriad a diwylliant.

Argymhellion

- 27 Er mwyn cyfrannu ymhellach at arfer effeithiol, dylai ysgolion:
- A1 wneud yn siwr bod polisiâu rheoli perfformiad yn addas i'w diben, eu bod yn bodloni gofynion statudol a'u bod yn cael eu hadolygu yn flynyddol;
 - A2 sicrhau bod amcanion ar gyfer athrawon a phenaethiaid yn cael eu llywio gan flaenoriaethau yn y cynllun gwella ysgol yn ogystal â data perfformiad disgyblion;
 - A3 cydamseru cylchoedd rheoli perfformiad a chynllunio gwella ysgol fel bod y naill yn goleuo'r llall;
 - A4 gwneud yn siwr bod gan bob athro o leiaf un amcan penodol sy'n cyfeirio at gynnydd disgyblion gyda meini prawf llwyddiant clir fel y gellir mesur gwelliant;
 - A5 monitro cynnydd wrth gyflawni amcanion, yn unol â chanllawiau;
 - A6 arfarnu effaith rheoli perfformiad ar godi safonau;
 - A7 gwneud yn siwr bod llywodraethwyr yn cael hyfforddiant cynnar priodol, gan gynnwys dehongli data perfformiad, i'w helpu i reoli perfformiad penaethiaid; a
 - A8 chanolbwyntio amcanion rheoli perfformiad mwy ar ddangosyddion perfformiad allweddol sydd â chanlyniadau mesuradwy.
- 28 Er mwyn cyfrannu ymhellach at arfer effeithiol, dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru:
- A9 ystyried sut y gall y broses gynnwys diffiniad ehangach o reoli perfformiad fel y gall gyfrannu'n fwy effeithiol at newid rheolaeth a chynllunio corfforaethol.

Gweithredu trefniadau rheoli perfformiad mewn ysgolion

- 29 Bu'r rhan fwyaf o ysgolion yn llwyddiannus wrth gyflwyno'r trefniadau rheoli perfformiad ar gyfer athrawon a phenaethiaid. Er nad oedd y cynllun gwerthuso athrawon gwreiddiol yn cael ei weithredu'n llawn mewn llawer o ysgolion mwyach, gallai staff adeiladu ar yr hyn a oedd ar waith yn ogystal ag arferion sefydledig eraill, gan gynnwys monitro perfformiad ysgol trwy arsylwi gwersi. Mae llawer o'r ysgolion sydd hefyd wedi cymryd rhan yn y fenter Buddsoddwyr mewn Pobl (BmP) yn canfod eu bod wedi'u paratoi'n arbennig o dda ar gyfer cyflwyno'r trefniadau. Mae hyn oherwydd bod ganddynt nifer o nodweddion y trefniadau rheoli perfformiad ar waith eisoes.
- 30 Mewn dros chwarter o ysgolion, nid yw'r trefniadau'n gweithio cystal. Yn yr achosion hyn, nid yw'r broses fel arfer yn ddigon trylwyr nac yn ddigon effeithiol. O ganlyniad, nid yw'r broses yn cyfrannu cymaint ag y gallai at wella ysgol. Mae yna anawsterau arbennig o anodd hefyd wrth gytuno ar amcanion ac adolygu cynnydd pan fydd staff yn absennol yn y tymor hir, wedi'u penodi i swydd dros dro neu'n rhannu swyddi.
- 31 Dechreuodd y trefniadau ar gyfer rheoli perfformiad yn 2002-2003. Roedd ysgolion yn yr arolwg naill ai yn eu hail gylch blynyddol neu newydd ddechrau ar drydydd cylch y broses. I ddechrau, fe wnaeth y cylch ar gyfer penaethiaid a'r cylch ar gyfer athrawon ddechrau a gorffen ar adegau gwahanol yn ystod y flwyddyn. Yn ystod y ddwy flynedd ddiwethaf, roedd amseriad y cylchoedd ar gyfer athrawon a phenaethiaid wedi'u hunioni'n llawer gwell. Yn y mwyafrif o ysgolion yn yr arolwg, mae'r cylch ar gyfer athrawon a phenaethiaid fel arfer yn digwydd yr un pryd neu ar adeg debyg.
- 32 Mae bron yr holl staff a llywodraethwyr yn gadarnhaol ynghylch gwerth rheoli perfformiad a'r cyfraniad y gall y broses ei wneud at wella arfer athrawon a chodi safonau. Mae lleiafrif sylweddol o athrawon a phenaethiaid yn adrodd iddynt fod yn bryderus am y modd y byddai'r trefniadau'n effeithio arnynt i ddechrau. Roeddent hefyd yn bryderus y byddai yna gyfrinachedd priodol am ganlyniadau. Mewn nifer fach o ysgolion, gweithiodd penaethiaid yn galed i ddatblygu ymddiriedaeth a gonestrwydd ymhlith staff, a bu hyn o gymorth iddynt oresgyn barn elyniaethus at y broses. Yr hyn sy'n galonogol yw eu bod wedi canfod i'r farn hon newid yn gyflym oherwydd maent wedi gallu argyhoeddi staff y bydd y trefniadau'n cefnogi anghenion hyfforddiant athrawon a bod yn offeryn gwerthfawr ar gyfer gwella ysgol. Yn aml, gan fod yr ysgol eisoes wedi bod yn datblygu diwylliant hunanarfarnu, mae hyn yn helpu i argyhoeddi staff i weld manteision y trefniadau iddyn nhw eu hunain a'r ysgol. O ganlyniad, bron ym mhob un o'r ysgolion yr ymwelwyd â hwy yn yr arolwg, mae staff yn gwerthfawrogi'r broses fel profiad cadarnhaol ac yn credu ei bod yn gefnogol o'u gwaith.
- 33 Ychydig iawn o ysgolion sy'n ystyried bod y broses rheoli perfformiad yn feichus a bod ei gwerth yn gyfyngedig. Mewn rhai achosion, mae hyn oherwydd bod ysgolion yn cael anawsterau staffio dwys. Mae yna anawsterau mewn gweithredu'r system yn llawn pan fydd staff yn absennol yn y tymor hir, pan fydd swyddi'n cael eu rhannu neu pan benodir staff i swydd dros dro.

Polisiau rheoli perfformiad

- 34 Rhaid i gyrrff llywodraethol wneud yn siŵr bod gan yr ysgol bolisi rheoli perfformiad ysgrifenedig. Un o ofynion Rheoliadau Llywodraeth Ysgol (Cylch Gorchwyl) (Diwygiad) (Cymru) 2002 a'r Rheoliadau Gwerthuso Athrawon Ysgol (Cymru) 2002 yw'r polisi hwn. I gydymffurfio â rheoliadau, dylai'r polisi gynnwys gwybodaeth am y modd y bydd yr ysgol yn gweithredu'r trefniadau.

Tabl 1: Canran yr ysgolion sydd â pholisïau rheoli perfformiad a chanran yr ysgolion y mae eu polisïau yn cydymffurfio'n llawn â gofynion

	Canran yr ysgolion sydd â pholisïau rheoli perfformiad ysgrifenedig	Canran yr ysgolion y mae eu polisïau yn cydymffurfio'n llawn â rheoliadau
Ysgolion a arolygwyd 2003-2004	99%	Data ddim ar gael
Ysgolion yr ymwelwyd â hwy yn yr arolwg	100%	74%

- 35 Mae Tabl 1 uchod, yn dangos bod polisi rheoli perfformiad ar waith bron ym mhob un o'r ysgolion a arolygwyd yn 2003-2004. Yn y nifer fach iawn o achosion lle nad oedd hyn yn wir, roedd arolygwyr yn argymhell y dylai'r ysgol roi polisi ar waith. Mae gan bron bob un o'r ysgolion yr ymwelwyd â hwy yn yr arolwg bolisiau rheoli perfformiad. Fodd bynnag, nid yw tua chwarter o'r polisïau hyn yn cydymffurfio'n llawn â gofynion. Mae'r polisïau hyn yn hepgor gwybodaeth bwysig, fel sut bydd y broses yn cael ei monitro a'i harfarnu yn effeithiol.
- 36 Wrth lunio'r polisi rheoli perfformiad, mae staff wedi defnyddio arweiniad a pholisïau model a ddarparwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru⁷ a'u hawdurdodau addysg lleol. Mae pob un o'r ysgolion yn gwerthfawrogi'r cyngor hwn. Yn y rhan fwyaf o ysgolion, mae staff yn mabwysiadu'r polisi model heb ei newid na'i addasu. Fodd bynnag, mae ysgolion eraill yn ei ddefnyddio fel man cychwyn i ddatblygu polisi sy'n bersonol i'w hysgol. Yn yr achosion hyn, mae'r polisïau fel arfer yn dda iawn oherwydd eu bod yn benodol am y trefniadau a gytunwyd ar gyfer yr ysgol, sy'n fuddiol i staff a llywodraethwyr. Mae'r astudiaeth achos isod yn rhoi enghraifft o arfer dda wrth gytuno ar bolisi.

⁷ Canllawiau Rheoli Perfformiad 2002 Llywodraeth Cynulliad Cymru

ARFER DDA

Mewn ysgol gynradd, mae staff wedi llunio polisi rheoli perfformiad sy'n cael ei addasu o fodel enghreifftiol a ddarperir gan eu hawdurdod addysg lleol. Maent wedi gwneud yn siwr bod y polisi yn nodedig i'w hysgol a'i fod yn rhoi'r math o arweiniad a gwybodaeth sydd eu hangen ar staff a llywodraethwyr i'w helpu i weithredu'r broses. Mae'r polisi hwn, sy'n bodloni gofynion yn llawn, yn rhoi esboniad clir o:

- nodau ac amcanion y broses;
- rolau a chyfrifoldebau pawb sy'n gysylltiedig;
- cylch rheoli perfformiad sy'n rhoi manylion am yr amserlen ar gyfer y flwyddyn;
- cyswllt â'r cynllun gwella ysgol yn ogystal â'r cynllun hyfforddiant ar gyfer staff;
- gweithdrefnau apelio;
- angen am gyfrinachedd a'r modd y gallai athrawon gael mynediad at y canlyniadau;
- perthynas rhwng rheoli perfformiad a chamau disgyblu;
- perthynas rhwng rheoli perfformiad a pholisïau eraill, fel tâl; ac
- ar gyfer monitro ac arfarnu'r polisi.

Mae'r polisi hefyd yn cynnwys deunydd ychwanegol buddiol, fel enghreifftiau o gwestiynau i athrawon eu defnyddio i arfarnu eu perfformiad yn ogystal ag arweiniad ychwanegol i arweinwyr tîm ar arsylwi gwersi.

37 Dyma'r diffygion mwyaf cyffredin mewn polisïau ysgol:

- diffyg gwybodaeth am y modd y mae trefniadau ar gyfer rheoli perfformiad wedi'u cysylltu â chylch cynllunio'r ysgol;
- ychydig iawn o fanylder, os o gwbl, am amseriad y broses adolygu ar gyfer athrawon;
- dim gwybodaeth am gyfrinachedd y broses nac esboniad am hawl mynediad athrawon at ganlyniadau;
- dim esboniad ynghylch y modd y mae'r broses rheoli perfformiad yn ymwneud â meysydd eraill, fel cyfnodau gyrfa;

- diffyg dogfennau ategol, fel taflenni arsylwi neu daflenni procio i helpu athrawon i arfarnu eu perfformiad i helpu i sicrhau bod pawb yn cael eu gwerthuso yn unol â'r un meini prawf; a
- dim gwybodaeth am y modd y bydd y polisi'n cael ei fonitro a'i arfarnu.

38 Mewn tua hanner yr ysgolion yn yr arolwg, mae'r adolygiad o'r polisi gan staff a llywodraethwyr yn hwyr. Fel arfer, mae'r oedi hwn oherwydd bu galw neu bwysau gwaith eraill, ac mae staff wedi esgeuluso dyddiad yr adolygiad o bryd i'w gilydd. Mae'r dasg hon yn bwysig oherwydd gall helpu ysgolion i farnu effaith y trefniadau ar arfer athrawon a chynnydd disgyblion. Mae hefyd yn rhoi cyfle i wneud yn sicr bod y polisi yn glir, yn addas i ddiben a bod y trefniadau'n bodloni gofynion statudol.

Rheoli perfformiad a chynllunio gwella ysgol

- 39 Mae bron tri chwarter yr ysgolion yn yr arolwg yn cydweddu amseriad y cylch rheoli perfformiad ag amseriad eu cynllun gwella. Yn yr ysgolion hyn, mae'r amseriad fel arfer yn cyd-fynd â'r flwyddyn ysgol. Mae'r cylch yn dechrau ym mis Medi ac yn gorffen ym mis Gorffennaf. Fel arfer, caiff gwaith yr ysgol ac arfarniad athrawon o'u perfformiad eu hunain ei adolygu tua diwedd tymor yr haf. Mae adolygiadau ffurfiol o berfformiad athrawon a phenaethiaid a gosod amcanion newydd yn dilyn yn ystod tymor yr hydref⁸. Yn yr ysgolion hyn, mae'r amseriad yn cyd-daro â chwblhau eu cynlluniau gwella ysgol. Mae gan un o bob pum ysgol arall gydweddiad gweddol agos rhwng amseriad eu cylchoedd cynllunio ysgol a rheoli perfformiad. Mae nifer fach iawn o ysgolion, llai nag un o bob 10, yn cysylltu cylchoedd rheoli perfformiad a chynllunio ariannol, sy'n dechrau ym mis Ebrill ac yn dod i ben ym mis Mawrth. Mae rhai o'r ysgolion hyn yn bwriadu newid yr ymagwedd hon fel bod cylchoedd cynllunio a rheoli perfformiad yn cyd-daro â'i gilydd.
- 40 Dylai fod yna gysylltiadau clir ac effeithiol rhwng cylchoedd rheoli perfformiad a chynllunio ysgol. Bydd effaith gadarnhaol rheoli perfformiad yn cael ei lleihau heb y cyswllt pwysig hwn oherwydd:
- dylai blaenoriaethau'r ysgol lywio pob un o amcanion yr athro a'r pennaeth; a
 - dylai cynlluniau ariannol a datblygiad staff gefnogi cyflawni blaenoriaethau'r ysgol ac amcanion yr athrawon a'r penaethiaid.
- 41 Mae'r astudiaeth achos sy'n dilyn yn disgrifio manteision cydamseru cylchoedd cynllunio gwelliant a rheoli perfformiad.

⁸ Canfu un Consortiwm Rheoli Perfformiad hefyd mai mis Gorffennaf a mis Hydref oedd yr adegau mwyaf cyffredin ar gyfer adolygu amcanion penaethiaid.

ARFER DDA

Mewn ysgol uwchradd, mae'r cylchoedd rheoli perfformiad a chynllunio gwella ysgol wedi'u cysylltu'n agos iawn ac maent yn gefnogol o flaenoriaethau ei gilydd.

AMSERIAD	GWEITHGARWCH	CANLYNIAD
Mehefin - Gorffennaf	Mae uwch staff yn arfarnu perfformiad yr ysgol a llwyddiant y blaenoriaethau yn y cynllun gwella ysgol.	Drafft cyntaf o'r cynllun gwella ysgol ar gyfer y flwyddyn academaidd nesaf.
	Mae athrawon, yn unigol, yn ystyried eu hanghenion personol a'r hyn a fydd yn eu helpu i sicrhau bod disgyblion yn gwneud cynnydd da. Mae'r achlysur hwn yn rhoi cyfle iddynt ystyried yr amcanion newydd yr hoffent gytuno arnynt ar gyfer y flwyddyn ganlynol.	Mae athrawon yn glir am yr hyn yr hoffent ei wneud er mwyn adeiladu ar eu cynnydd ymhellach. Maent wedi'u paratoi'n dda ar gyfer y cyfarfod adolygu yn nhymor yr hydref.
Dechrau mis Medi	Ar ddiwrnod cyntaf y tymor newydd, mae'r ysgol yn cynnal diwrnod hyfforddiant a elwir yn 'Edrych yn ôl - edrych ymlaen'. Mae adrannau pwnc yn adolygu eu gwaith ac mae staff yn archwilio'r cynllun gwella ysgol drafft.	Mae adrannau pwnc yn gosod eu blaenoriaethau ar gyfer gwella yn seiliedig ar ddadansoddiad o waith blaenorol ac anghenion yn y dyfodol.
Canol mis Medi	Mae athrawon ac arweinwyr tîm yn cyfarfod ar gyfer yr adolygiad.	Adolygir perfformiad pob athro, a chytunir ar amcanion rheoli perfformiad newydd. Mae blaenoriaethau adrannau pwnc a thargedau ysgol gyfan yn llywio gosod yr amcanion hyn.
	Dadansoddir cynlluniau gwella adrannau pwnc i lywio'r blaenoriaethau yn y cynllun gwella ysgol.	Mae'r cynllun gwella ysgol drafft yn cynnwys blaenoriaethau o gynlluniau adrannau pwnc.
Diwedd mis Medi	Mae llywodraethwyr yn archwilio'r cynllun gwella ysgol drafft.	Cyhoeddi'r cynllun gwella ysgol.
Dechrau mis Hydref	Mae'r pennaeth yn arfarnu ei berfformiad ei hun. Mae'r pennaeth, yr ymgynghorydd allanol a'r llywodraethwyr yn cyfarfod ar gyfer yr adolygiad.	Gosodir amcanion rheoli perfformiad newydd ar gyfer y pennaeth yn seiliedig ar y targedau yn y cynllun gwella ysgol.
Canol mis Hydref		Mae'r broses yn gyflawn ac mae'r cylch newydd yn dechrau.

Y cylch rheoli perfformiad

Y broses gynllunio

- 42 Mae'r cylch rheoli perfformiad yn dechrau gyda'r cyfnod cynllunio. Mae athrawon yn dechrau'r broses trwy ddadansoddi eu hanghenion hyfforddiant eu hunain. Mae cynnal hunan-ddadansoddiad yn rhoi cyfle i athrawon fyfyrion ar eu gwaith yn ystod y flwyddyn flaenorol ac ystyried eu hanghenion hyfforddiant yn y dyfodol yn ogystal ag anghenion y disgyblion y byddant yn eu haddysgu yn y flwyddyn ddilynol. Mae hyn yn paratoi athrawon i gyfarfod â'u gwerthuswr i drafod a chytuno ar amcanion ar gyfer y flwyddyn nesaf.
- 43 Mewn llawer o ysgolion, mae athrawon yn ymgymryd â'r rhan hon o'r broses mewn ffordd anffurfiol. Yn aml, mae athrawon yn manteisio ar werthuso i fyfyrion ar faterion, fel y gofynion posibl ar eu medrau yn ystod y flwyddyn sydd i ddod neu eu perfformiad yn y flwyddyn ddiwethaf cyn cyfarfod adolygu. Mewn tua chwarter o'r ysgolion, ffurfiolir y gweithgarwch hwn trwy ddefnyddio holiaduron a dyfeisiadau eraill i helpu athrawon i ddadansoddi eu hanghenion.
- 44 Er nad yw hi'n hanfodol ffurfioli'r rhan hon o'r broses, mae'n bwysig bod athrawon yn cael cyfle i fyfyrion ar eu gwaith a'u hanghenion datblygu cyn cyfarfod â'u gwerthuswr. Yn y modd hwn, gallant elwa ar y trefniadau yn y ffordd orau bosibl. Mae'r astudiaeth achos isod yn amlinellu manteision cynnal ymarfer hunanasesu wedi'i ffurfioli cyn cyfarfod adolygu ag arweinydd tîm.

ARFER DDA

Mewn ysgol gynradd, mae arolygiad diweddar wedi nodi gwendidau difrifol yng ngwaith yr ysgol. Mae'r pennaeth a benodwyd yn ddiweddar yn cydnabod bod angen iddi ddarbwylllo staff am fanteision rheoli perfformiad fel y gallant weld bod y trefniadau o fudd iddynt. Mae'n deall mai rhan o bryder yr athrawon yw nad oes ganddynt yr hyder a'r wybodaeth ynghylch sut i ddadansoddi eu perfformiad a'u hanghenion hyfforddiant eu hunain. Gan ddefnyddio ystod eang o ddeunydd cyhoeddedig i helpu i ddadansoddi perfformiad, mae'n llunio holiadur syml i athrawon ei ddefnyddio. Mae'r holiadur yn cynnwys cwestiynau ac awgrymiadau fel:

“A ydych yn ysgogi ac yn cynnig her i bob disgybl gyflawni rhagoriaeth trwy:

- 1 her a chymhelliant y tasgau yr ydych yn eu gosod;
- 2 addasrwydd y cyfyngiadau amser yr ydych yn eu rhoi ar gyfer tasgau;
- 3 y strategaethau cymorth yr ydych yn eu darparu ar gyfer disgyblion; a
- 4 strategaethau ymyriad effeithiol?”

Caiff athrawon eu rhyddhau o'u hystafelloedd dosbarth fel y gallant fyfyrion ar eu gwaith. Pan fyddant yn cyfarfod â'r pennaeth i drafod eu gwaith ac ystyried amcanion, maent wedi'u paratoi yn dda. Maent yn hyderus ynglŷn â nodi meysydd o'u haddysgu y maent angen iddynt eu gwella. Yn yr ysgol hon, mae athrawon yn adrodd eu bod yn gwerthfawrogi'r broses rheoli perfformiad. Nid ydynt yn ystyried y broses yn fygythiad mwyach, ond maent yn cydnabod y gall eu helpu i wella.

Amcanion rheoli perfformiad

- 45 Mae'r canllawiau ar gyfer gweithredu trefniadau rheoli perfformiad yn argymhell y dylai athrawon a phenaethiaid gael amcanion sy'n heriol ond yn realistig. Dylai'r amcanion ystyried disgrifiad swydd athro neu bennaeth, yn ogystal â'u medrau presennol a'u sylfaen gwybodaeth. Mae manylion am y gofynion ar gyfer gosod amcanion wedi'u cynnwys yn atodiad 2. Yn gryno, dylai amcanion athrawon gyfeirio at ffyrdd o wella'u harfer eu hunain yn ogystal â chynnydd disgyblion. Dylai'r athro a'r gwerthuswr drafod a chytuno ar amcanion. Mae athrawon â chyfrifoldebau ychwanegol am arweinyddiaeth yn ogystal â'r rheiny â lwfansau rheoli hefyd yn gosod amcanion ar gyfer y meysydd hyn. Dylai amcanion y pennaeth ystyried arweinyddiaeth a rheolaeth ysgol yn ogystal â chynnydd disgyblion.
- 46 Mae amcanion rheoli perfformiad yn gyfrinachol i'r athro a'r arweinydd tîm neu'r pennaeth yn yr ysgol. Yn ystod yr arolwg, roedd bron pob athro a bron pob pennaeth yn cytuno y gallai Arolygwyr EM archwilio'r amcanion hyn. Mae Paragraffau 47 i 67 yn seiliedig ar sampl lai o 24 ysgol gan nad oedd yr holl staff yn caniatáu i'w hamcanion gael eu harchwilio.

Gosod amcanion rheoli perfformiad ar gyfer athrawon

- 47 Mae pob ysgol yr ymwelwyd â hwy yn yr arolwg wedi sefydlu gweithdrefnau i osod amcanion rheoli perfformiad ar gyfer athrawon. Mae'r canfyddiad hwn yn unol â chanlyniadau arolygiad, a gadarnhaodd fod gan bron bob ysgol broses briodol ar waith. Ar y cyfan, mae ysgolion yn glir am yr angen i osod dau fath o amcanion ar gyfer athrawon, gan gynnwys y rheiny sy'n ymwneud â chynnydd disgyblion a'r rheiny sy'n ymwneud â gwella arfer athrawon.
- 48 Mae bron pob ysgol yn gosod y nifer o amcanion a argymhellir ar gyfer athrawon, sef tri neu bedwar amcan fel arfer. Dim ond ychydig iawn o athrawon sydd â dau amcan neu lai neu fwy na saith amcan. Lle mae'n briodol, mae gan athrawon amcan arweinyddiaeth neu reolaeth hefyd sy'n ymwneud â'u rôl yn yr ysgol. Mae'r amcanion hyn fel arfer wedi'u dewis yn dda ac maent yn amlwg yn ymwneud â disgrifiad swydd yr athro yn ogystal â'r blaenoriaethau yn y cynllun datblygu ysgol.
- 49 Mewn ychydig yn llai na thri chwarter yr ysgolion, caiff amcanion sy'n ymwneud â chynnydd disgyblion eu gosod yn dda neu'n well. Mae staff yn defnyddio data am berfformiad disgyblion, yn aml ar lefel ysgol gyfan yn ogystal â dosbarth, fel y gallant fod yn benodol ynghylch y geiriad ar gyfer yr amcan. Mae'r arfer hon yn arwain at rai amcanion manwl gywir, fel mewn dosbarth blwyddyn 6 mewn ysgol gynradd lle mai amcan yr athro o ran cynnydd disgyblion yw:
- 'sichrau bod 91% o ddisgyblion yn cyrraedd lefel 4 neu'n uwch mewn Saesneg a mathemateg erbyn diwedd y flwyddyn'.
- 50 Mewn ysgol uwchradd, mae defnyddio targedau perfformiad disgyblion hefyd yn arwain at osod amcan benodol iawn ar gyfer cynnydd disgyblion, sef:

'gwella nifer y disgyblion yng nghyfnod allweddol 3 sy'n cyrraedd lefel 6 mewn

gwyddoniaeth o 10 pwynt canran’.

- 51 Mewn tua chwarter yr ysgolion yn yr arolwg, mae yna ddiffygion mewn amcanion sy'n ymwneud â chynnydd disgyblion. Mae'r diffygion hyn yn cynnwys:
- dim amcan ar gyfer yr athro sy'n ymwneud â chynnydd disgyblion;
 - cred gamsyniol bod amcanion athrawon yn cyfeirio at gynnydd disgyblion, fel pan fyddant dim ond yn gofyn i athrawon 'sefyll ar banel adolygu blynyddol y plant' neu 'lunio adroddiad y gellir ei ddefnyddio ar gyfer plant meithrin';
 - ychydig iawn o ddefnydd os o gwbl o ddata meintiol ar berfformiad disgyblion i lywio amcanion ar gyfer cynnydd disgyblion; ac
 - amcanion sy'n rhy gyffredinol, fel 'ffocws ar blant ag anghenion nodedig' neu amcanion sy'n rhy gyfyng, fel 'gwella llawysgrifen disgyblion'.
- 52 Yn yr ysgolion hyn, nid yw rheoli perfformiad yn cyfrannu cymaint ag y gall at godi safonau. Mewn rhai achosion, nid oes meini prawf llwyddiant. Heb amcanion sydd wedi'u geirio'n dra chywir a meini prawf llwyddiant clir, mae'n anodd i ysgolion farnu effaith rheoli perfformiad ar godi safonau.
- 53 Bron ym mhob ysgol, caiff amcanion sy'n ymwneud â gwella arfer athrawon eu hunain eu gosod yn dda neu'n well. Mae'r amcanion hyn fel arfer yn drylwyr, wedi'u cysylltu'n rheolaidd â disgrifiad swydd yr athro yn ogystal â'u bod wedi'u cysylltu'n glir â blaenoriaethau mewn cynlluniau gwella ysgol. Mae ysgolion yn deall ac yn gweithredu'r rhan hon o'r broses yn dda. Mae llawer o'r amcanion yn cynnwys lefel dda o her ac maent fel arfer yn benodol gyda rhai canlyniadau mesuradwy, fel:
- 'datblygu eu gwybodaeth a'u dealltwriaeth eu hunain am ddefnyddiau a ffrithiant er mwyn gwella addysgu a dysgu mewn gwyddoniaeth yng nghyfnod allweddol 2'.
- 54 Yn yr enghraifft hon, mae athro cynradd sydd newydd ymgymryd â chyfrifoldeb fel arweinydd pwnc ar gyfer gwyddoniaeth eisiau gwella'i gwybodaeth a'i dealltwriaeth o gysyniadau gwyddonol. Bydd y wybodaeth hon yn ei helpu i ddiweddarau cynllun gwaith yr ysgol ar gyfer gwyddoniaeth; cyflwyno mwy o her i'r gweithgareddau y mae'n eu trefnu ar gyfer ei dosbarth a helpu disgyblion i gyflawni safonau uwch. Roedd mynychu cwrs hyfforddiant mewn swydd awdurdod addysg lleol, ymweld ag ysgol i arsylwi arfer dda ac ymchwilio ar y rhyngwyd am syniadau ar gyfer gwersi ymhlith rhai o'r camau addas a nodwyd i'w helpu i gyrraedd yr amcan hwn.
- 55 Mewn nifer fach o achosion, mae'r amcanion a osodir ar gyfer athrawon i wella'u harfer yn rhy annelwig, fel 'cyfarfod â'r arbenigwr mewn awtistiaeth'; neu 'drefnu llyfrgell yr ysgol'. Hefyd, mewn rhai achosion, mae'n anodd mesur y gwelliant. Mae hyn oherwydd nad oes yna feini prawf llwyddiant clir sy'n gallu mesur ansawdd nac effaith canlyniadau'r gwaith.
- 56 Yn y rhan fwyaf o ysgolion, mae amcanion athrawon y cytunwyd arnynt ar ddechrau'r cylch yn parhau i fod yn sefydlog trwy gydol y flwyddyn. Mae'r canfyddiad hwn yn

awgrymu bod y rhan fwyaf o ysgolion yn cytuno ar amcanion ar gyfer athrawon sy'n addas i'r raddfa amser. Mewn nifer fach o ysgolion, mae angen newid amcanion athrawon trwy gydol y cylch. Fel arfer, mae'r newidiadau hyn yn digwydd oherwydd bod athrawon eisoes wedi cyflawni'r amcanion, neu fod yr amcanion yn afrealistig. O bryd i'w gilydd, mae amgylchiadau wedi newid yn yr ysgol sy'n golygu nad yw'r amcanion yn briodol mwyach. Mae rhai ysgolion yn ei chael yn anodd cytuno ar amcanion addas ar gyfer athrawon sy'n rhannu swyddi neu'n gweithredu dros dro.

- 57 Mewn ychydig iawn o ysgolion, mae amcanion rheoli perfformiad athrawon yn aros yn union yr un fath am fwy nag un cylch, yn aml dros sawl blwyddyn. Mae'r trefniadau yn caniatáu i amcanion athrawon a phenaethiaid gael eu gosod am gyfnod hwy na blwyddyn. Fodd bynnag, er mwyn mesur cyflawni'r amcanion, dylai meini prawf llwyddiant nodi cerrig milltir blynyddol. Heb y nodwedd hon, gwerth cyfyngedig sydd i werthusiad i'r athro a'r ysgol ac mewn rhai ysgolion, ymddengys i'r agwedd hon ar reoli perfformiad gael ei chamddeall.

Gosod amcanion rheoli perfformiad ar gyfer penaethiaid

- 58 Yn y rhan fwyaf o ysgolion, mae'r broses o osod amcanion ar gyfer penaethiaid yn dda neu'n well. Mae ymgynghorwyr allanol yn gwneud cyfraniadau defnyddiol iawn at y broses hon. Maent yn rhoi cyngor o ansawdd da ac yn rhoi cymorth adeiladol i benaethiaid a llywodraethwyr. Mae'r mwyafrif helaeth o benaethiaid a llywodraethwyr yn adrodd eu bod yn gwerthfawrogi rôl yr ymgynghorydd allanol sy'n gallu rhoi safbwynt allanol annibynnol iddynt. Mae ymgynghorwyr allanol hefyd yn helpu llywodraethwyr a phenaethiaid trwy wneud yn siŵr bod yna raddau da o her i'r amcanion a gytunwyd. Mewn rhai ysgolion, mae gan ymgynghorwyr allanol rôl bwysig wrth helpu diffinio amcanion sy'n fwy penodol o ran natur ac yn sicrhau bod amcanion yn defnyddio data perfformiad yn fwy cywir. Mae arfarniad o waith ymgynghorwyr allanol gan un Consortiwm Rheoli Perfformiad⁹ hefyd yn dod i gasgliadau tebyg.
- 59 Mae'r rhan fwyaf o benaethiaid yn cytuno rhwng tri a phump o amcanion gyda'u gwerthuswyr, sydd yn unol â gofynion. Yn y rhan fwyaf o ysgolion, mae amcanion y pennaeth yn deillio o:
- y cynllun gwella ysgol;
 - dadansoddiad o ddata perfformiad ysgol gyfan; ac
 - unrhyw gynllun gweithredu yn dilyn yr arolygiad ysgol diweddaraf.
- 60 Mewn llawer o ysgolion, anaml y mae gan uwch reolwyr amcanion ar gyfer cyflawni mwy o effeithlonrwydd wrth ddarparu gwerth am arian neu amcanion perfformiad mwy strategol ar gyfer cyflwyno ar flaenoriaethau llywodraeth, fel cydweithio â darparwyr addysg a hyfforddiant eraill. Byddai cynnwys yr agweddau hyn yn helpu'r broses i fod yn sbardunwr hyd yn oed yn fwy effeithiol ar gyfer gwella. Byddai gosod amcanion ar gyfer y materion hyn yn helpu'r broses i gyfrannu'n ehangach at godi safonau.

⁹ Adroddiad gan Gonsortiwm De Orllewin a Chanolbarth Cymru (2005).

- 61 Mae llawer o amcanion yn benodol, yn fesuradwy ac roeddent yn cynnwys meini prawf llwyddiant clir. Mewn un ysgol gynradd, esboniodd llywodraethwr i gyngor yr ymgynghorydd allanol fod yn amhrisiadwy. Roedd wedi helpu llywodraethwyr i ddeall a chymhwyso ymagwedd **SMART**

i osod amcanion, sy'n sefyll am:

Specific - Penodol
Measurable - Mesuradwy
Achievable - Cyraeddadwy
Relevant – Perthnasol
Time related – Amser wedi'i bennu

- 62 Trwy ddefnyddio'r broses hon, mae llywodraethwyr yn sicrhau bod amcanion y pennaeth yn cael eu targedu at wella ysgol. Mae nodi meini prawf llwyddiant penodol yn gwneud y dasg o fesur i ba raddau y mae'r pennaeth yn cyflawni'r amcanion yn haws. Gall llywodraethwyr hefyd ddechrau cymhwyso'r egwyddorion hyn i feysydd gwaith eraill, sy'n golygu bod manteision ehangach i'r ysgol.
- 63 Mae'r astudiaeth achos isod yn amlinellu'r manteision i lywodraethwyr o fesur cynnydd yn erbyn canlyniad perfformiad penodol a mesuradwy.

ARFER DDA

Mae'r arolygiad diwethaf o ysgol gynradd fawr yn nodi diffygion yn safonau cyflawniad disgyblion mewn addysg gorfforol yng nghyfnod allweddol 2. Daw'r maes hwn yn flaenoriaeth ar gyfer yr ysgol ac mae'n un o amcanion y pennaeth ar gyfer rheoli perfformiad. Yn ystod y flwyddyn, mae'n goruchwyllo diwygio'r cynllun gwaith ac yn gwneud yn siŵr bod staff yn mynychu hyfforddiant mewn swydd i wella'u medrau. Mae llywodraethwyr yn arsylwi'r gwaith sy'n mynd ymlaen trwy eu hymweliadau rheolaidd â'r ysgol. Mae'r pennaeth hefyd yn rhoi'r newyddion diweddaraf bob tymor i lywodraethwyr am y cynnydd a wnaed gan yr ysgol. Ar ddiwedd y flwyddyn, gwahoddir swyddog cyswllt awdurdod addysg lleol (AALI) yr ysgol i adolygu'r broses o addysgu a dysgu addysg gorfforol. Dengys yr adolygiad fod yr ysgol yn gwneud cynnydd da wrth wella safonau. Ym mis Medi, pan fydd llywodraethwyr yn adolygu perfformiad y pennaeth, maent mewn sefyllfa well i farnu pa mor dda yr aeth i'r afael â'r materion yn ogystal â phennu'r graddau llwyddiant a gyflawnwyd.

- 64 Mae'r rhan fwyaf o lywodraethwyr yn cyflawni eu dyletswyddau yn effeithiol. Mae llywodraethwyr yn adrodd eu bod wedi cael hyfforddiant o ansawdd da gan eu hawdurdod addysg lleol, sydd wedi'u helpu i ddeall sut i weithredu trefniadau rheoli perfformiad. Mae rhai llywodraethwyr yn werthuswyr ar gyfer y pennaeth am eu bod eisoes yn gwybod llawer am brosesau rheoli perfformiad. Yn y rhan fwyaf o achosion, mae'r profiad hwn yn ychwanegu at eu dealltwriaeth a'u hymdriniaeth â'r broses.
- 65 Mewn nifer fach o ysgolion, er bod llywodraethwyr yn ystyrllon, nid ydynt yn cyflawni eu cyfrifoldebau yn ddigon trylwyr. Mewn rhai achosion, mae yna hanes hir o

ddibynnu ar y pennaeth i roi cyngor ac arweiniad. O bryd i'w gilydd, gall yr arfer hon arwain at ddiffyg her yn yr amcanion a osodir ar gyfer gwella ysgol. Hefyd, pan fydd llywodraethwyr yn penderfynu peidio â chyfarfod â'r ymgynghorydd allanol, heb i'r pennaeth fod yn bresennol¹⁰, nid oes yr un gwrthrychedd a thrylwyredd sydd eu hangen i osgoi canlyniadau cyfaddawdol.

66 Mewn rhai achosion, mae'n anodd i lywodraethwyr fod yn rhagweithiol wrth osod amcanion y pennaeth oherwydd nid ydynt yn gwybod digon am waith yr ysgol. Mewn rhai achosion eraill, fel arfer pan fydd cymorth yr ymgynghorydd allanol wedi bod yn llai defnyddiol, nid yw llywodraethwyr yn darparu lefel briodol o her ac yn sicrhau bod y broses yn drylwyr. Mewn rhai achosion, gosodir amcanion ar gyfer penaethiaid sy'n nodi tasgau sydd eisoes yn rhan o'u dyletswyddau arferol. Nid yw'r mathau hyn o amcanion yn rhoi her addas a fydd yn ysgogi gwelliannau a fwriadwyd gan y broses. Mewn rhai achosion eraill, nid yw amcanion penaethiaid yn ddatganiadau digon manwl gywir ac mae diffyg meini prawf llwyddiant clir.

67 Mewn nifer fach o ysgolion, caiff un neu fwy o'r ffactorau canlynol effaith andwyol ar y broses o osod amcanion ar gyfer penaethiaid:

- diffyg gwybodaeth amserol ar gyfer ymgynghorwyr allanol fel na allant baratoi ar gyfer cyfarfodydd â'r pennaeth a'r llywodraethwyr,¹¹;
- anawsterau wrth drefnu dyddiadau ac amseroedd addas ar gyfer cyfarfodydd cyn-adolygu â llywodraethwyr a phenaethiaid;
- dim cyfle i lywodraethwyr a'r ymgynghorydd allanol gyfarfod heb i'r pennaeth fod yn bresennol;
- trosiant uchel o lywodraethwyr yn arwain at ddiffyg parhad yn y broses ac anawsterau oherwydd nad yw llywodraethwyr wedi cael hyfforddiant;
- absenoldeb penaethiaid yn y tymor hir;
- ansicrwydd ynghylch swydd penaethiaid dros dro, sy'n golygu na ellir gosod amcanion;
- oedi ac anawsterau mewn cyfathrebu rhwng ymgynghorwyr allanol a phenaethiaid; a
- chymhlethdodau yn y trefniadau ar gyfer penaethiaid ysgolion ffederal, sy'n gallu arwain at gymaint ag ugain amcan rheoli perfformiad ar gyfer penaethiaid.

Monitro perfformiad athrawon

¹⁰ Adroddodd un Consortiwm Rheoli Perfformiad fod bron i bob pennaeth yn cael cyfarfod cyn-adolygu gyda'u hymgyngorwyr allanol, ond ychydig dros hanner y llywodraethwyr yn unig gafodd gyfarfod tebyg gyda'r ymgynghorydd.

¹¹ Mewn un Consortiwm Rheoli Perfformiad, adroddodd dros draean o ymgynghorwyr allanol fod yn rhaid iddynt archwilio dogfennau yn y fan a'r lle heb eu bod wedi'u gweld o'r blaen.

- 68 Mae'n ofynnol monitro perfformiad athrawon fel rhan o'r trefniadau. Mae ysgolion yn yr arolwg yn defnyddio nifer o ffyrdd i fonitro perfformiad athrawon yn ystod y flwyddyn. Mae'r mwyafrif o ysgolion yn defnyddio systemau sy'n dilyn y canllawiau a argymhellwyd, sy'n cynnwys un arsylwad o wers athro gan yr arweinydd tîm. Yn yr arfer orau, mewn nifer fach o ysgolion, mae systemau monitro wedi'u datblygu'n dda ac yn adolygu cynnydd athrawon yn weithredol.

Mae'r systemau hyn yn cynnwys:

- cyfarfodydd rheolaidd a drefnir ymlaen llaw rhwng athrawon a'u harweinwyr tîm sy'n rhoi cyfleoedd i drafod cynnydd tuag at fodloni amcanion;
 - cyfleoedd i arweinwyr tîm ddadansoddi portffolio tystiolaeth yr athrawon; ac
 - arsylwadau gwersi gydag adborth adeiladol ar berfformiad sy'n cysylltu ag amcanion yr athro.
- 69 Mae'r astudiaeth achos isod yn disgrifio'r ffordd y gwnaeth ysgol gyflwyno adolygiadau mewn blwyddyn i helpu i fonitro cynnydd athrawon.

ARFER DDA

Mewn ysgol arbennig, mae athrawon yn cydnabod y gall rheoli perfformiad fod yn gyfrwng cadarnhaol ar gyfer eu datblygiad. Maent yn gwerthfawrogi cyfleoedd i ddadansoddi eu harfer eu hunain, cânt adroddiadau manwl o'u gwersi yn ogystal â chyfarfod â'u gwerthuswr i adolygu cynnydd ar ddiwedd y cylch. Fodd bynnag, maent yn teimlo y byddai adolygiadau mewn blwyddyn gyda'r gwerthuswr yn ychwanegiad defnyddiol at y broses.

Mae uwch reolwyr yn penderfynu y bydd adolygiad tymhorol ar gyfer pob athro. Bydd y cyfarfod hwn yn darparu adolygiad gweithredol a chydweithredol yn rheolaidd. Hefyd, bydd yr arfer hon yn helpu i weithredu cefnogol i fod ar gael yn llawer cynharach os bydd ei hangen ar athrawon. Mae'r pennaeth yn rheoli'r amser ychwanegol sydd ei angen ar gyfer yr adolygiadau yn ofalus i osgoi rhoi gormod o faich ar staff.

- 70 Mewn llawer o ysgolion, arsylwodd yr arweinydd tîm neu'r pennaeth wers athro unwaith yn y cylch, sef y gofyniad lleiaf o ran y trefniadau. Mewn tua un o bob tair ysgol, arsylwodd yr arweinydd tîm neu'r pennaeth wersi athrawon ddwy neu dair gwaith yn ystod y cylch. Roedd y rhan fwyaf o'r ysgolion hyn wedi penderfynu cyfuno arsylwi gwersi ar gyfer rheoli perfformiad gydag arsylwi gwersi at ddibenion eraill, fel monitro meysydd o'r cwricwlwm. Er bod hyn yn defnyddio amser yn effeithlon, o bryd i'w gilydd, nid yw adborth i athrawon bob amser yn canolbwyntio digon ar eu hamcanion eu hunain er mwyn iddo fod o werth i'r broses rheoli perfformiad.
- 71 Mae nifer fach o ysgolion yn dibynnu ar athrawon i fonitro'u cynnydd eu hunain yn ystod y flwyddyn. Mewn tua un o bob deg ysgol, ni chaiff gwersi athrawon eu monitro. Mae yna resymau amrywiol am hyn, gan gynnwys:
- mewn ysgolion bach iawn, pan fydd staff yn cydweithio'n agos, teimlant nad yw arsylwi ffurfiol yn angenrheidiol;
 - mae materion ysgol eraill wedi cymryd blaenoriaeth; ac

- mae arsylwadau eisoes yn digwydd fel rhan o fonitro cwricwlwm.

72 Pan na fydd yr agwedd hon yn rhan o'r broses, gall leihau manteision rheoli perfformiad yn sylweddol. Gall y broses o drafod gwersi o ran yr hyn aeth yn dda a'r hyn y gellid ei wneud yn wahanol y tro nesaf gyfrannu at wella ansawdd addysgu a dysgu yn ogystal â helpu i nodi anghenion hyfforddiant athrawon.

Monitro perfformiad penaethiaid

73 Mae cyrff llywodraethol yn gyfrifol am fonitro perfformiad penaethiaid gyda chymorth ymgynghorwyr allanol. Yn gyffredinol, mae'r canllawiau ar gyfer monitro penaethiaid yn debyg i'r trefniadau ar gyfer monitro perfformiad athrawon. Mae hyn yn cynnwys adolygu cynnydd penaethiaid yn weithredol trwy gydol y flwyddyn. Er nad oes yna arsylwad gwers o'r pennaeth, dylai llywodraethwyr gytuno â'r pennaeth pa fathau o wybodaeth a dangosyddion perfformiad allweddol fyddai'n fuddiol iddynt ymgymryd â'r gwaith hwn, a phan ellid cynnal trafodaethau.

74 Yn y rhan fwyaf o ysgolion, cynhelir trafodaethau rhwng llywodraethwyr a phenaethiaid fel rhan o ystyriaeth gyffredinol i waith yr ysgol trwy gydol y flwyddyn. Mae'r rhan fwyaf o lywodraethwyr yn dibynnu ar dystiolaeth a ddarparwyd gan benaethiaid. Mae'r dystiolaeth hon fel arfer ar ffurf adroddiad tymhorol. Yn gyffredinol, mae'r adroddiadau hyn yn canolbwyntio mwy ar weithredu gwerthusiad athrawon yn yr ysgol, ac nid ydynt yn cynnwys ffocws clir ar gyflawni amcanion y pennaeth ei hun. Mae angen gwybodaeth fwy penodol ar lywodraethwyr gan benaethiaid am berfformiad disgyblion. Mae angen i'r wybodaeth hon fod yn hawdd i'w deall a'i dehongli ac yn cynnwys data meincnod fel y gall llywodraethwyr gymharu perfformiad yr ysgol gydag ysgolion eraill tebyg. Bydd defnyddio data perfformiad yn y modd hwn yn helpu llywodraethwyr i holi cwestiynau perthnasol a threiddgar ac yn gwneud yn siwr bod y broses yn addas yn heriol ac yn drylwyr.

75 Mewn rhai ysgolion, mae ymgynghorwyr allanol yn helpu llywodraethwyr i ystyried sut gallant fonitro cynnydd y pennaeth. Ar y cyfan, fodd bynnag, ychydig iawn o lywodraethwyr sy'n defnyddio tystiolaeth a gafwyd yn annibynnol. Mewn rhai ysgolion, nid oes tystiolaeth o unrhyw fath o fonitro yn ystod y cylch. Mae llywodraethwyr yn dibynnu'n unig ar adroddiad diwedd blwyddyn gan y pennaeth. Er nad yw'n angenrheidiol i lywodraethwyr sefydlu systemau manwl, ffurfiol i fonitro perfformiad penaethiaid, gallai'r broses fod yn fwy effeithiol pe bai'n cael ei chryfhau gan:

- ddefnyddio tystiolaeth i fesur cynnydd yn well, a gafwyd o ystod eang o ffynonellau, gan gynnwys tystiolaeth a gafwyd yn annibynnol gan lywodraethwyr; a
- phrosesau monitro mwy effeithiol er mwyn adolygu cynnydd yn fwy rheolaidd.

76 Byddai'r gwelliannau hyn yn helpu i sicrhau bod y broses o reoli perfformiad ar gyfer pob pennaeth yn drylwyr ac yn dryloyw yn ogystal â gwneud yn siwr bod yna system briodol ar gyfer arfarnu gwaith uwch arweinydd yr ysgol.

Adolygu perfformiad athrawon a phenaethiaid

- 77 Ar ddiwedd y cylch rheoli perfformiad, mae'n ofynnol i bob athro a phennaeth gael cyfarfod adolygu gyda'u gwerthuswr/gwerthuswyr. Dewisodd llawer o ysgolion ddefnyddio'r cyfarfod hwn i gyfuno'r adolygiad o berfformiad athrawon gyda chytuno ar amcanion ar gyfer y cylch dilynol. Mae'r ymagwedd hon yn gwneud defnydd synhwyrol o amser ac mae'n gweithio'n dda pan fydd y cyfarfod yn ddigon hir i roi sylw priodol i'r ddwy agwedd.
- 78 Ymhen 10 diwrnod i'r cyfarfod adolygu, dylai'r gwerthuswr/gwerthuswyr baratoi datganiad adolygu ysgrifenedig yn cofnodi'r prif bwyntiau a'r casgliadau a luniwyd. Rhaid rhoi copi o'r datganiad adolygu i'r sawl y gwneir y gwerthusiad amdano sy'n gallu ychwanegu sylwadau. Mae pob ysgol yn dilyn y canllawiau hyn a gwnaethant yn siwr fod y canlyniad yn gyfrinachol.
- 79 Mae'r rhan fwyaf o'r ysgolion yn yr arolwg yn defnyddio'r cyfarfod adolygu ar gyfer athrawon i ystyried:
- y graddau i'r amcanion a osodwyd gael eu bodloni ar ddechrau'r cylch;
 - unrhyw feysydd i'w symud ymlaen ymhellach;
 - amcanion newydd ar gyfer y cylch nesaf; ac
 - anghenion datblygu yn y dyfodol yn ogystal â ffyrdd o fodloni'r anghenion hyn.
- 80 Nid yw nifer fach o ysgolion yn yr arolwg yn gwneud y defnydd gorau o gyfarfodydd adolygu. Mewn rhai ysgolion, gan gynnwys y rheiny lle na chynhaliwyd yr un arsylwad o wersi athrawon, nid oes digon o ystyriaeth i wahanol ffynonellau tystiolaeth i adolygu perfformiad athrawon. Pan na fydd ffocws a diben clir mewn cyfarfodydd adolygu, mae athrawon yn llai tueddol o werthfawrogi'r trefniadau a chydabod y manteision.
- 81 Yn y rhan fwyaf o ysgolion, mae cyfarfodydd adolygu ar gyfer penaethiaid wedi'u sefydlu'n dda ac fe'u rheolir yn dda. Fel arfer, cynhelir cyfarfod cyn-adolygu rhwng y pennaeth a'r ymgynghorydd allanol heb y llywodraethwyr. Yn aml, mae cyfarfod cyn-adolygu rhwng llywodraethwyr a'r ymgynghorydd allanol hefyd pan nad yw'r pennaeth yn bresennol. Mae'r arfer hon yn unol â chanllawiau. Mae bron pob pennaeth yn gwerthfawrogi'r cyfle i drafod gwybodaeth gyd-destunol, fel data perfformiad ysgol gyda'u hymgyngorydd allanol. Yn benodol, mae penaethiaid yn gwerthfawrogi'r awgrymiadau a'r arweiniad adeiladol y gall ymgynghorwyr eu cynnig. Gan fod llawer o ymgynghorwyr allanol yn benaethiaid profiadol, mae ganddynt hygredd â'u cydweithwyr, a gallant gynnig cyngor trylwyr. Mae nifer fach iawn o benaethiaid yn anfodlon â chymorth eu hymgyngorydd allanol. Yn aml yn yr achosion hyn, mae hyn oherwydd y cafwyd anawsterau wrth wneud cyswllt â'r ymgynghorydd i ddechrau'r broses.
- 82 Yn y mwyafrif o ysgolion, mae llywodraethwyr yn adrodd eu bod yn gwerthfawrogi'r cyfarfodydd cyn-adolygu a gânt gydag ymgynghorwyr allanol. Mae lleiafrif arwyddocaol o lywodraethwyr yn credu wrth iddynt agosáu at drydydd cylch y broses,

ac yn dod yn fwyfwy hyderus, nad oes angen iddynt gael cyfarfod cyn-adolygu gyda'r ymgynghorydd allanol yn y dyfodol. Er y gallai'r broses barhau i fod yn effeithiol o dan yr amgylchiadau hyn, dylai ymgynghorwyr allanol, penaethiaid a llywodraethwyr barhau i gael trafodaethau trylwyr, cadarn a heriol am waith yr ysgol fel bod y broses yn arwain at osod amcanion priodol ar gyfer penaethiaid i godi safonau.

- 83 Ymhen 10 diwrnod i'r cyfarfod adolygu, dylai'r gwerthuswr/gwerthuswyr baratoi datganiad adolygu ysgrifenedig yn cofnodi'r prif bwyntiau a'r casgliadau a gyrhaeddwyd. Rhaid rhoi copi o'r datganiad adolygu hwn i'r sawl a werthuswyd sy'n gallu ychwanegu sylwadau ysgrifenedig ato. Mae llywodraethwyr yn gwneud yn siwr eu bod yn dilyn y canllawiau hyn.
- 84 Mae bron pob llywodraethwr yn adrodd i'r ymgynghorydd allanol gael rhan bwysig wrth eu helpu i arfarnu perfformiad y pennaeth. Mae'n amlwg bod rhai ymgynghorwyr allanol wedi helpu llywodraethwyr i ymgymryd â'r broses yn fwy trylwyr nag eraill. Mewn rhai achosion, gall ymgynghorwyr allanol gefnogi penaethiaid a llywodraethwyr trwy gael trafodaeth fwy agored a gonest am waith yr ysgol. Fel arfer, mae yna gydweddu da rhwng yr amcanion a gynigiwyd ar gyfer y pennaeth, gan yr ymgynghorydd allanol ar sail archwilio'r dystiolaeth ddogfennol a ddarparwyd gan yr ysgol, gyda'r rheiny a gynigiwyd gan lywodraethwyr a'r pennaeth. Mae llawer o ymgynghorwyr allanol hefyd yn cefnogi llywodraethwyr yn dda trwy eu helpu i ddrafftio'r datganiad adolygu¹² ar gyfer y pennaeth. Mae hefyd yn amlwg mewn rhai ysgolion bod ymgynghorwyr allanol wedi bod yn gyfryngol wrth annog llywodraethwyr a'r pennaeth i fynd i'r afael â materion mawr gan eu bod wedi dechrau holi cwestiynau am waith yr ysgol. Mae'r rhan fwyaf o'r canfyddiadau hyn yn debyg i ganfyddiadau'r arfarniadau a gynhaliwyd gan y Consortia Rheoli Perfformiad.
- 85 Yn y rhan fwyaf o achosion, mae ymgynghorwyr allanol yn derbyn gwybodaeth fanwl, gyd-destunol gan yr ysgol mewn pryd iddynt gyflawni eu dyletswyddau yn effeithiol. Mewn nifer fach o achosion, nid yw'r trefniadau'n gweithio cystal. Er enghraifft, mae rhywfaint o wybodaeth gyd-destunol yn gyfyngedig iawn neu ni chaiff ei derbyn mewn pryd i'w harchwilio cyn cyfarfodydd. Mewn rhai achosion, mae angen cymorth sylweddol ar lywodraethwyr gan ymgynghorwyr allanol er mwyn cyflawni eu rôl yn effeithiol. Fel arfer, llywodraethwyr a benodwyd yn ddiweddar sydd heb gael hyfforddiant ar reoli perfformiad sydd angen y math hwn o gymorth ychwanegol fwyaf.

¹² Esbonnir y term hwn yn yr eirfa.

Monitro ac arfarnu trefniadau rheoli perfformiad

- 86 Gweithdrefnau ysgolion ar gyfer monitro ac arfarnu trefniadau rheoli perfformiad a'r rhan fu gan hyn mewn helpu staff i godi safonau yw'r agweddau ar eu gwaith sydd wedi'u datblygu lleiaf. Dim ond tua un o bob saith ysgol sydd â gweithdrefnau defnyddiol ar gyfer monitro ac arfarnu trefniadau rheoli perfformiad. Yn yr ysgolion hyn, mae uwch reolwyr a llywodraethwyr yn dadansoddi ystod o dystiolaeth yn systematig, gan gynnwys cofnodion cyfarfodydd, datganiadau adolygu ac maent yn cynnal trafodaethau â staff ac arweinwyr tîm. Hyd yn oed yn yr ysgolion lle mae trefniadau monitro ac arfarnu wedi'u sefydlu, mae strategaethau'n tueddu i ganolbwyntio ar weithredu systemau, fel bodloni terfynau amser neu gwblhau cofnodion. Ychydig iawn o ysgolion sy'n archwilio ansawdd eu gweithdrefnau neu'r effaith gyffredinol o ran codi safonau.
- 87 Mae tua hanner yr ysgolion yn adrodd mai trafodaeth rhwng staff yw'r ffyrdd mwyaf cyffredin o fonitro'r trefniadau. Mewn ysgolion eraill, mae staff yn cyfuno adolygu effeithiolrwydd eu trefniadau rheoli perfformiad ochr yn ochr â mentrau eraill, fel rhan o'u strategaeth gyffredinol ar gyfer gwella ysgol.
- 88 Nid oes gan ryw un o bob pum ysgol yn yr arolwg unrhyw system i fonitro ac arfarnu eu trefniadau rheoli perfformiad. Mae polisïau rhai o'r ysgolion hyn yn hepgor gwybodaeth am yr agwedd bwysig hon. Mae arfarniad gan un Consortiwm Rheoli Perfformiad hefyd yn gweld bod ymgynghorwyr allanol yn adrodd am rai diffygion yn y ffordd y mae ysgolion yn monitro ac yn arfarnu'r maes hwn¹³.

¹³ Arfarniad interim ar waith ymgynghorwyr allanol yn yr adolygiad o berfformiad penaethiaid (2005) Consortiwm ar gyfer Rheoli Perfformiad De Ddwyrain Cymru.

Cyfraniad rheoli perfformiad at godi safonau

- 89 Mae rheoli perfformiad yn broses bwysig sydd wedi'i bwriadu i helpu hyrwyddo safonau uchel. Pan fydd cyrff llywodraethol, penaethiaid ac athrawon yn glir ynglŷn â'r hyn y maent yn ei ddisgwyl i ddisgyblion gyflawni, cynorthwyr safonau i wella. Fodd bynnag, mae'n anodd pennu cyfraniad rheoli perfformiad at godi safonau am ddau reswm. Yn gyntaf, bu'r trefniadau ar waith am gyfnod byr yn unig, sy'n ei gwneud yn rhy gynnar i weld yr effaith lawn. Yn ail, nid yw'n bosibl gwahanu effeithiau'r fenter hon oddi wrth y lluo o fentrau eraill sydd eisoes yn digwydd mewn ysgolion sy'n anelu at wella addysgu a dysgu. Serch hynny, mewn ysgolion lle mae yna system rheoli perfformiad gadarn ac effeithiol, mae manteision yn ymddangos o ran cynyddu effeithiolrwydd athro a phennaeth a gwelliant ysgol gyfan.
- 90 Mae'r rhan fwyaf o athrawon, penaethiaid a llywodraethwyr mewn ysgolion yn yr arolwg, yn credu bod rheoli perfformiad yn cael effaith gadarnhaol ar eu gwaith, ond mewn llawer o achosion, nid oes ganddynt dystiolaeth benodol i ddangos hyn. Pan fydd amcanion athrawon ar gyfer cynnydd disgyblion yn benodol iawn ac yn cynnwys meini prawf llwyddiant clir, o ran y cynnydd a ddisgwylir ym mherfformiad disgyblion, yna bydd yn bosibl i ysgolion fesur yr effeithiau ar gynnydd disgyblion. Er enghraifft, lle mai amcan athro fu gwella medrau darllen ac ysgrifennu bechgyn, daeth y cynnydd mewn medrau llythrennedd a wnaed gan y disgyblion hyn yn amlwg mewn sgorau profion bechgyn ar ddiwedd blwyddyn.
- 91 Mewn llawer o ysgolion yn yr arolwg, mae'n amlwg bod athrawon:
- yn canolbwyntio mwy ar yr hyn y maent yn ei wneud yn yr ystafell ddosbarth, ac yn gallu esbonio sut y mae hyn yn helpu i wella dysgu disgyblion;
 - ag amcanion sy'n gysylltiedig â thargedau ysgol gyfan ar gyfer gwella, sy'n helpu i fynd i'r afael â materion ar sylfaen fwy cyfunol a chydlynus;
 - yn ymgymryd ag amcanion heriol yn rhwydd i wella'u gwaith yn ogystal â derbyn atebolrwydd am lwyddiant;
 - yn credu bod y system yn darparu mwy o gyfleoedd a chyfleoedd gwell i fyfyrion ar ac arfarnu eu haddysgu eu hunain, sy'n eu helpu i wella'u perfformiad;
 - yn ystyried bod eu hanghenion hyfforddiant yn cael eu trafod yn agored ac yn onest a'u bod wedi'u cynllunio'n well a bod darpariaeth well ar eu cyfer;
 - yn gweld bod y trefniadau wedi cymell ac ail-ennyn mwy o frwdfrydedd am eu gwaith; ac
 - yn adrodd bod y broses wedi rhoi mwy o foddhad iddynt yn eu swydd.
- 92 Nod rheoli perfformiad yw cyfrannu at fwy o foddhad swydd ar gyfer athrawon a phenaethiaid ac i'w helpu i gyflawni lefelau uwch o arbenigedd a dilyniant. Trwy ddangos ymrwymiad i ddatblygu pob athro'n effeithiol, dylai ysgolion fod mewn sefyllfa well i fodloni anghenion disgyblion a chodi safonau.

- 93 Mewn nifer fach o ysgolion cynradd ac uwchradd yn yr arolwg, mae llwyddiant y trefniadau a'r manteision o ran gwella ysgol wedi annog uwch reolwyr i gyflwyno proses debyg ar gyfer staff cymorth. Mae'r astudiaeth achos isod yn esbonio llwyddiant proses felly.

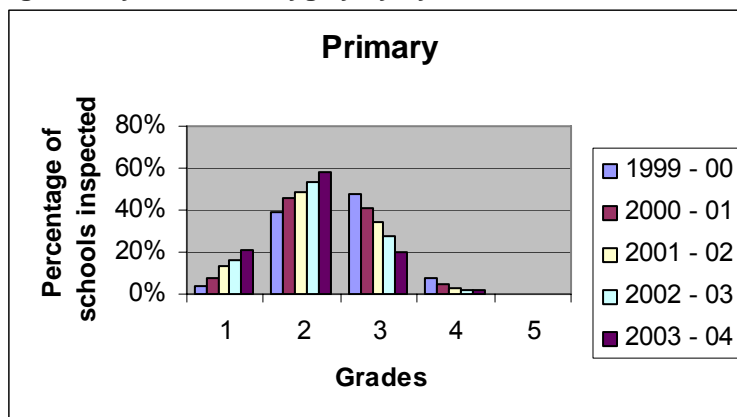
ARFER DDA

Yn 2004, mae uwch reolwyr mewn ysgol uwchradd fawr yn cyflwyno trefniadau rheoli perfformiad ar gyfer cynorthwyr cymorth dysgu (CCD) yn ogystal ag athrawon. Mae'r datblygiad hwn yn rhan o'u gweledigaeth strategol ar gyfer gwella ysgol. Mae'r model adolygiad blynyddol ar gyfer y staff hyn yn cyd-fynd â'r trefniadau rheoli perfformiad sydd eisoes ar waith ar gyfer athrawon. Gyda manteision rheoli perfformiad yn dod yn amlwg yn yr ysgol, mae uwch reolwyr yn argyhoeddedig y byddai CCD hefyd yn elwa o gael eu cynnwys yn y broses. Maent eisoes yn gwybod bod y staff hyn yn gwneud cyfraniad allweddol at strategaeth yr ysgol ac yn credu bod hwn yn gyfle i'w helpu i ddatblygu'r rôl honno a chodi safonau ymhellach.

Mae'r cynllun gwella ysgol yn nodi'r targedau a'r camau ar gyfer y gwaith hwn. Mae gan gyllideb yr ysgol ddyraniad i fodloni anghenion hyfforddiant y staff hyn, sy'n golygu y gall CCD fynychu cyrsiau i wella'u medrau a bodloni eu hamcanion. Erbyn mis Gorffennaf 2005, mae'r cylch cyntaf o osod ac adolygu amcan ar gyfer CCD yn gyflawn. Mae defnyddio proses sydd eisoes wedi'i sefydlu'n dda yn yr ysgol yn helpu i wneud y broses o gyflwyno trefniadau ar gyfer yr holl staff yn un rhwydd. Mae arfarniad cynnar o'r broses yn dangos i'r system fod yn llwyddiannus a'i bod yn dod â manteision i'r ysgol.

- 94 Mae dadansoddiad o ganlyniadau'r arolygiad ar gyfer ysgolion cynradd yn ystod 1999-2004, yn dangos bod effaith trefniadau gwerthuso¹⁴ wedi bod yn gwella'n gyson mewn ysgolion. Mae Tabl 2 isod yn dangos y canfyddiadau hyn.

Tabl 2: Effaith sefydlu, gwerthuso a datblygiad proffesiynol parhaus mewn ysgolion cynradd a arolygwyd yn ystod 1999-2004.



¹⁴Yn y fframwaith arolygu, mae barnau am sefydlu a datblygiad proffesiynol parhaus hefyd wedi'u cynnwys yn y maes hwn.

(Text for Table 2 above)

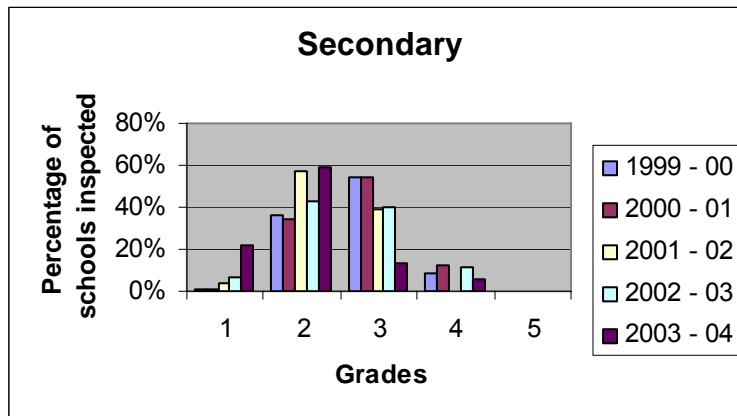
Percentage of schools inspected – Canran yr ysgolion a arolygwyd

Primary – Cynradd

Grades – Graddau

- 95 Ond, mewn ysgolion uwchradd, dros yr un cyfnod, bu cynnydd sylweddol yng nghanran yr ysgolion sy'n gwneud yn dda iawn ac yn dda (gradd 1 a gradd 2) ar gyfer effaith eu trefniadau gwerthuso. Mae Tabl 3 yn dangos y canfyddiadau hyn.

Tabl 3: Effaith sefydlu, gwerthuso a datblygiad proffesiynol parhaus mewn ysgolion uwchradd a arolygwyd yn ystod 1999-2004.



(Text for Table 3 above)

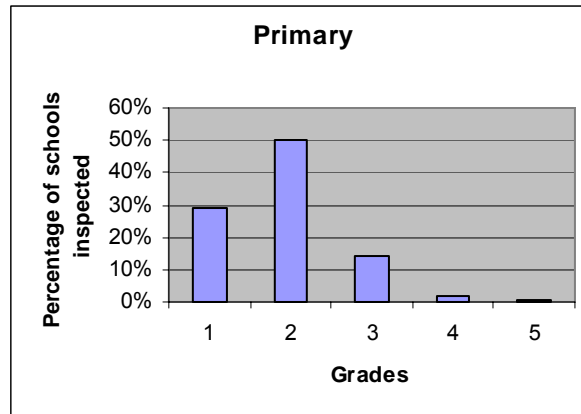
Percentage of schools inspected – Canran yr ysgolion a arolygwyd

Secondary – Uwchradd

Grades – Graddau

- 96 Ym mis Medi 2004, fe wnaethom gyflwyno fframwaith arolygu newydd ar gyfer ysgolion. Mae arolygwyr yn barnu'r ffordd y mae ysgolion yn defnyddio gwerthuso neu adolygu staff i hyrwyddo gwelliannau mewn arfer athrawon ac ansawdd y ddarpariaeth. Nid yw'r maes hwn yn cynnwys barnau am sefydlu fel mewn blynyddoedd blaenorol. Felly, nid yw'n bosibl gwneud cymhariaeth uniongyrchol â data ar arolygiadau o ysgolion mewn blynyddoedd blaenorol, a ddangosir yn nhablau 2 a 3.
- 97 Mae'r canfyddiadau a ddangosir yn nhabl 4 isod yn dangos bod cyfran yr ysgolion cynradd sydd â threfniadau da neu well ar waith ar gyfer rheoli perfformiad yn debyg i'r hyn a gafwyd mewn blynyddoedd blaenorol yn 2004-2005. Yn ystod y cyfnod hwn, roedd cryn dipyn yn llai o ysgolion cynradd â diffygion yn y maes hwn o'u gwaith.

Tabl 4: Gwerthusiad neu adolygiad staff effeithiol a ddefnyddir i hyrwyddo'u datblygiad proffesiynol a gwella ansawdd y ddarpariaeth.



(Text for Table 4 above)

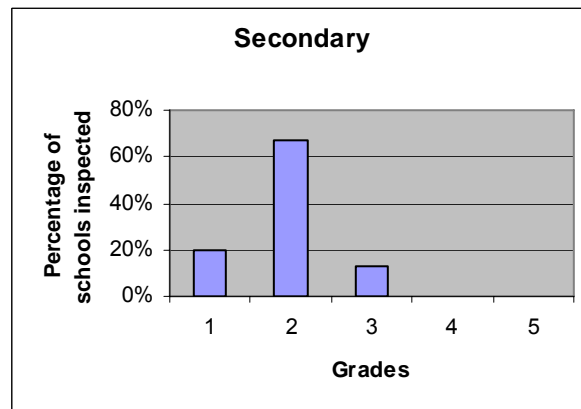
Percentage of schools inspected – Canran yr ysgolion a arolygwyd

Primary – Cynradd

Grades – Graddau

- 98 Mae'r canfyddiadau'n debyg ar gyfer ysgolion uwchradd. Mae Tabl 5 yn dangos bod cyfran yr ysgolion uwchradd sydd â threfniadau da neu well ar waith ar gyfer rheoli perfformiad ychydig yn uwch na mewn blynyddoedd blaenorol yn 2004-2005. Nid oedd diffygion pwysig yn yr agwedd hon ar waith ysgolion uwchradd.

Tabl 5: Gwerthusiad neu adolygiad staff effeithiol a ddefnyddir i hyrwyddo'u datblygiad proffesiynol a gwella ansawdd y ddarpariaeth.



(Text for Table 5 above)

Percentage of schools inspected – Canran yr ysgolion a arolygwyd

Secondary – Uwchradd

Grades – Graddau

- 99 Mae'r canfyddiadau hyn yn cefnogi barn y rhan fwyaf o ysgolion bod rheoli perfformiad yn gwneud cyfraniad cadarnhaol at wella ysgol.
- 100 Mewn nifer fach o ysgolion, mae cyfle i reoli perfformiad gyfrannu llawer mwy at godi safonau. Yn yr ysgolion hyn, nid yw cyrff llywodraethol yn defnyddio'r system yn

Arfarniad o drefniadau rheoli perfformiad mewn ysgolion a chyfraniad y trefniadau at godi safonau

ddigon fel lifer strategol i'w helpu i ddeall cryfderau a gwendidau'r ysgol neu i gynnig her a chymorth i waith yr uwch dîm rheoli. Mewn tua un o bob deg ysgol, nid yw'r prosesau yn ddigon effeithiol i staff werthfawrogi manteision y trefniadau, ac o ganlyniad, nid ydynt yn argyhoeddedig am werth y system iddyn nhw eu hunain nac i'r ysgol.

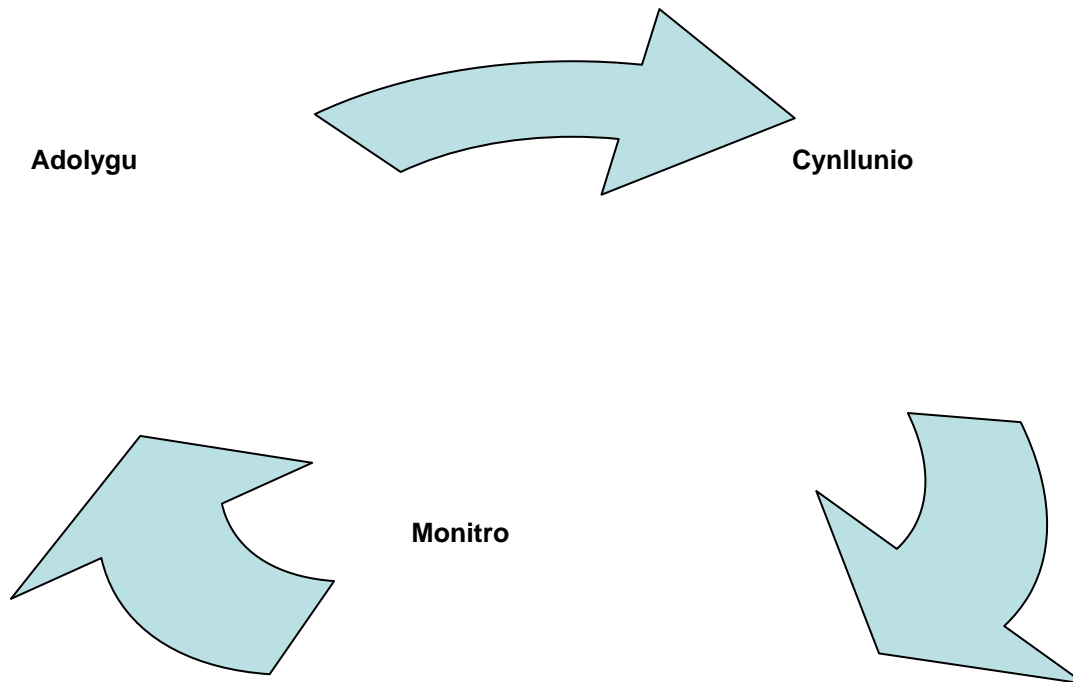
Gwella'r broses o reoli perfformiad mewn ysgolion

- 100 Mae yna gyfle i wella rheoli perfformiad mewn ysgolion fel ei fod yn cyfrannu mwy at ddatblygu diwylliant ehangach o broses barhaus. Ar ei orau, dylai rheoli perfformiad sicrhau bod rheolwyr yn rheoli'n effeithiol a bod y bobl y maent yn eu rheoli yn gwybod beth sy'n ddisgwyliedig ohonynt. Dylai fod gan y staff hyn y medrau, y cymwyseddau a'r galluoedd i wneud yr hyn a ddisgwylir, cael cymorth da a rhoi adborth ar sut maent yn gwneud.
- 101 Fodd bynnag, dylai rheoli perfformiad fod yn ymwneud â rhannu disgwyliaid, gwella ansawdd perthynas, cynnwys datblygiad unigolion a thimau i sicrhau bod staff yn cael eu hannog i ymddwyn mewn ffordd sy'n caniatáu ac yn meithrin perthynas waith. Yr hyn sy'n bwysig yw y dylai'r holl staff ymgysylltu â'r cysyniad bod rheoli pobl a chael eich rheoli yn gyson ac yn barhaus. Dylai fod ynghylch rheoli unigolion a thimau yn fwy effeithiol sy'n cyfrannu at lefelau uchel o lwyddiant a pherfformiad sefydliadol.
- 102 Os yw rheoli perfformiad am helpu i ddatblygu diwylliant o welliant parhaus, yna rhaid iddo fod yn gorfforaethol ac yn strategol ac yn cysylltu â phob un o'r agweddau pwysig ar waith y sefydliad, gan gynnwys cynllunio a rheoli pobl. Dylai'r broses:
- ddarparu cyfeiriad strategol ar gyfer nodau sefydliadol a chenedlaethol tymor hwy;
 - canolbwyntio ar ddangosyddion perfformiad corfforaethol a strategol; a sicrhau bod amcanion cyfundrefnol yn gysylltiedig â nodau unigol a mesurau perfformiad;
 - bod wedi'i chysylltu'n annatod â swyddogaethau allweddol gwaith yr ysgol fel bod y system gyfan yn gweithio'n effeithlon ac yn effeithiol;
 - yn sicrhau y gwneir y gorau ar effeithiolrwydd o ddydd i ddydd fel y gellir gwella perfformiad cyffredinol;
 - yn ymgorffori elfennau allweddol cynllunio, hyfforddi, adolygu, gwerthuso a datblygu perfformiad;
 - yn cynnig her ac yn rheoli staff i berfformio hyd eithaf eu gallu; ac
 - yn helpu i ysgogi a rheoli newid.
- 103 Trwy gynnwys mwy o'r elfennau hyn yn y broses, gallai rheoli perfformiad gyfrannu'n fwy at yr agenda gwella ysgol a moderneiddio.

Atodiad 1

Y cylch rheoli perfformiad

Dylai Rheoli Perfformiad fod yn broses barhaus sy'n digwydd dros flwyddyn. Mae'r broses yn dechrau gyda chynllunio, yna monitro ac yn olaf adolygu ar ddiwedd y broses, cyn i'r cylch ddechrau eto fel a ddangosir yn y diagram isod.



Cynllunio

I helpu staff i elwa yn y ffordd orau o'r system rheoli perfformiad, dylent ddechrau trwy gynnal hunan ddadansoddiad. Mae'n ofynnol i athrawon ystyried y gofynion tebygol ar eu medrau yn ystod y flwyddyn nesaf yn erbyn cefndir eu medrau cyfredol ac anghenion eu disgyblion. Yn dilyn yr hunan ddadansoddiad hwn, mae arweinwyr tîm yn trafod, yn cytuno ac yn cofnodi blaenoriaethau ac amcanion gyda phob un o'r athrawon yn eu tîm. Dylai'r amcanion hyn uniaethu â ffyrdd o wella arfer yr athro yn ogystal â chynnydd disgyblion.

Monitro

Dylai'r athro a'r arweinydd tîm adolygu cynnydd yn rheolaidd trwy gydol y cylch. Dylid cynnal un arsylwad o wersi'r athro bob blwyddyn o leiaf. Nid yw hyn yn ofyniad ar gyfer penaethiaid â chyfrifoldebau addysgu.

Adolygu

Mae'r adolygiad perfformiad blynyddol yn gyfle ffurfiol i'r athro a'r arweinydd tîm gydnabod cyflawniadau a thrafod meysydd ar gyfer gwella. Dylai'r cyfarfod hwn, a gynhelir ar ddiwedd y cylch, arwain at ddatganiad adolygu.

Atodiad 2

Y gofynion ar gyfer gosod amcanion rheoli perfformiad

Disgwylir i amcanion athrawon ymdrin â:

- (1) ffyrdd o ddatblygu a gwella arfer yr athro; a
- (2) chynnydd disgyblion.

Rhaid i athrawon a'u gwerthuswr drafod a chytuno ar amcanion ar gyfer rheoli perfformiad. Gall y pennaeth neu uwch athro yn yr ysgol a ddynodwyd yn arweinydd tîm fod yn werthuswr.

Dylai fod gan athrawon sydd â chyfrifoldebau arweinyddiaeth a rheolaeth amcanion hefyd sy'n ymwneud â'r cyfrifoldebau ychwanegol hyn.

Disgwylir i amcanion penaethiaid ymdrin:

- (1) ag arweinyddiaeth ysgol; a
- (2) chynnydd disgyblion.

Rhaid i benaethiaid a'u gwerthuswyr drafod a chytuno ar amcanion ar gyfer rheoli perfformiad. Rhaid i'r gwerthuswyr ar gyfer penaethiaid gynnwys o leiaf dau lywodraethwr a benodwyd ac ymgynghorydd allanol.

Mae yna argymhelliad bod dim llai na thri amcan a dim mwy na chwech neu saith amcan yn briodol ar gyfer athrawon a phenaethiaid.

Am y flwyddyn gyntaf, bu'n rhaid i gyrff llywodraethol ysgolion sicrhau bod amcanion wedi'u gosod neu wedi'u cytuno ar gyfer y pennaeth erbyn 31 Ionawr 2003. Cafodd ysgolion y dewis o osod hyd y cylch cyntaf a'r unig ofyniad oedd bod yn rhaid i'r cylch ddod i ben erbyn 31 Hydref 2004 fan bellaf.

Atodiad 3

Llywodraethwyr a benodwyd i adolygu perfformiad y pennaeth

Rhaid i gorff llywodraethol yr ysgol benodi dau neu dri llywodraethwr i gynnal gwerthusiad y pennaeth. Dyma gyfrifoldebau'r llywodraethwyr hyn:

- gofyn am gyngor gan yr ymgynghorydd allanol wrth osod amcanion ac adolygu perfformiad y pennaeth;
- cyfarfod â'r pennaeth a'r ymgynghorydd ar ddechrau'r cylch rheoli perfformiad i gynllunio a pharatoi ar gyfer yr adolygiad perfformiad;
- gosod a chofnodi amcanion y pennaeth sy'n ymwneud ag arweinyddiaeth a rheolaeth ysgol a chynnydd disgyblion;
- ceisio cytuno ar weithdrefnau gyda'r pennaeth ar gyfer monitro perfformiad yn ystod y cylch;
- cyfarfod â'r pennaeth a'r ymgynghorydd ar ddiwedd y cylch adolygu i adolygu perfformiad y pennaeth a nodi cyflawniadau;
- ysgrifennu datganiad rheoli perfformiad;
- rhoi copi o ddatganiad adolygu perfformiad y pennaeth i'r pennaeth a chadeirydd y corff llywodraethol; ac
- ar gais, rhoi copi o ddatganiad y pennaeth i'r llywodraethwyr hynny sy'n gyfrifol am wneud penderfyniadau mewn perthynas â dyrchafiad a thâl.

Mae'n ofynnol i lywodraethwyr a benodwyd i weithredu fel swyddogion apêl ar ran y pennaeth:

- gynnal adolygiad apêl ymhen 10 diwrnod ysgol i wneud yr apêl; ac
- ystyried unrhyw gynrychiolaethau a wnaed gan y pennaeth.

Atodiad 4

Yr ymgynghorydd allanol

Rhaid i gorff llywodraethol pob ysgol benodi ymgynghorydd allanol i gynorthwyo'r llywodraethwyr, sy'n werthuswyr ar gyfer y pennaeth. Arbenigwr a hyfforddwyd yn genedlaethol yw'r ymgynghorydd allanol a fydd yn cynghori ac yn cefnogi'r corff llywodraethol ar adolygu perfformiad y pennaeth.

Mae consortia awdurdodau addysg lleol ar gyfer pob rhanbarth yn hyfforddi ymgynghorwyr allanol ac yn dyrannu ymgynghorydd allanol i bob ysgol o'u rhestr o ymgynghorwyr. Mae gan bob ysgol ddyraniad o wasanaeth ymgynghorol am ddiwrnod (uchafswm o wyth awr). Mae'r ymgynghorydd allanol:

- yn cynorthwyo llywodraethwyr wrth ddadansoddi data ysgol;
- yn cyfarfod ar wahân gyda'r pennaeth a'r llywodraethwyr cyn y cyfarfod adolygu os bydd angen;
- yn mynychu'r adolygiad ffurfiol;
- yn cynorthwyo'r corff llywodraethol i osod amcanion ar gyfer y pennaeth;
- yn cynghori ar y broses fonitro trwy'r flwyddyn; ac
- yn gallu cynnig drafftio'r datganiad adolygu.

Mae'n ofynnol i ymgynghorwyr allanol gwblhau dau lyfr cofnod ar gyfer pob proses adolygu y maent yn ymgymryd â hi ar gyfer pennaeth. Mae'r llyfrau hyn yn cofnodi cyngor yr ymgynghorydd allanol a roddwyd i lywodraethwyr a'r amcanion ar gyfer y pennaeth ar gyfer y flwyddyn ddilynol. Dylai fod copi yr un gan y llywodraethwyr a benodwyd a swyddfa'r consortiwm. Mae consortia awdurdodau addysg lleol yn dadansoddi cynnwys y llyfrau hyn fel rhan o'u proses o sicrhau ansawdd gwaith ymgynghorwyr allanol.

Geirfa

Gwerthusiad	Adolygiad o berfformiad athro neu bennaeth.
Llywodraethwyr a benodwyd	Dau neu dri llywodraethwr a benodwyd i gytuno a gosod amcanion perfformiad blynyddol yn ogystal ag adolygu perfformiad y pennaeth.
Datblygiad Proffesiynol Parhaus (DPP)	Hawl i bawb sy'n ymwneud ag addysg gael hyfforddiant a datblygiad diweddar a pharhaus trwy gydol eu gyrfa.
Ymgynghorydd Allanol	Arbenigwr achrededig yw'r ymgynghorydd allanol sy'n cynghori ac yn cefnogi'r corff llywodraethol ar adolygu perfformiad y pennaeth. Mae gan bob ysgol hawl i gael ymgynghorydd am gyfnod sydd gyfwerth ag un diwrnod (wyth awr) yn ystod pob cylch adolygu.
Amcanion	Dylai amcanion athrawon ymdrin â chynnydd disgyblion a ffyrdd o ddatblygu eu harfer eu hunain. Dylai amcanion penaethiaid ymdrin ag arweinyddiaeth a rheolaeth ysgol yn ogystal â chynnydd disgyblion. Argymhellir rhwng tri a chwe amcan ar gyfer athrawon a phenaethiaid.
Datganiad adolygu	Adroddiad gwerthuso, a ddarperir ar gyfer pob athro a phennaeth, sy'n crynhoi eu perfformiad cyffredinol ar ddiwedd y cylch blynyddol.
Cynllun Gwella Ysgol (CGY)	Cynllun strategol sy'n amlinellu blaenoriaethau ar gyfer gwella darpariaeth a pherfformiad yr ysgol.
Arweinydd tîm	Mae'r term hwn yn ymwneud â staff addysgu yn unig. Yr arweinydd tîm yw'r person sy'n cynnal yr adolygiad perfformiad. Mae pob arweinydd tîm yn gweithio gyda nifer fach o athrawon, yn trafod ac yn cytuno ar amcanion ac yn rhoi adborth gwrthrychol i athrawon ar eu cynnydd. Y pennaeth yw'r arweinydd tîm mewn ysgolion bach fel arfer.