

Arweinyddiaeth Addysgol yng Nghymru Ers Datganoli

Jeremy Griffiths, Prifysgol Bangor
Gethin Jones, Prifysgol Bangor

CRYNODEB

Mae'r erthygl hon yn archwilio esblygiad arweinyddiaeth addysgol yng Nghymru ers datganoli, gan dynnu sylw at y prif ddatblygiadau, heriau a diwygiadau. Er gwaethaf dechrau araf wrth fabwysiadu arweinyddiaeth fel gyrrwr polisi, mae Cymru wedi cymryd camau sylweddol yn ystod y blynyddoedd diwethaf, gan gydnabod rôl hanfodol arweinyddiaeth yn neilliannau disgyblion. Mae arddulliau arweinyddiaeth wleidyddol a gweinidogol wedi amrywio, gan ddylanwadu ar ddiwygiadau addysgol o bwys fel y Cyfnod Sylfaen a'r Cwricwlwm i Gymru. Mae effaith asesiadau rhyngwladol fel PISA, ochr yn ochr ag adolygiadau OECD, wedi tanlinellu'r angen am arweinyddiaeth effeithiol ar bob lefel. Mae mentrau fel yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol a'r Safonau Proffesiynol newydd ar gyfer Addysgu ac Arweinyddiaeth yn adlewyrchu ymrwymiad Cymru i feithrin arweinyddiaeth addysgol. Fodd bynnag, mae heriau'n parhau, gan gynnwys problemau recriwtio a chadw staff, pryderon am lwyth gwaith, ac effeithiau parhaus pandemig COVID-19. Mae'r erthygl hon yn eirioli am ddull rhagweithiol o ddatblygu arweinyddiaeth, gan bwysleisio dysgu proffesiynol, systemau cymorth, a newid diwylliannol i ddyrchafu statws arweinwyr addysgol. Trwy adeiladu ar gyflawniadau'r gorffennol a mynd i'r afael â'r heriau presennol, gall Cymru sicrhau gwelliant addysgol cynaliadwy ac amgylchedd dysgu bywiog i'r holl fyfyrwyr.

Geiriau allweddol: arweinyddiaeth addysgol, datganoli, Cymru, diwygio addysgol, datblygiad proffesiynol

Cyflwyniad

Mae addysg yng Nghymru wedi esblygu'n sylweddol dros chwarter cyntaf yr unfed ganrif ar hugain ers datganoli (Reynolds a McKimm, 2021). Fodd bynnag, araf y cafodd datblygu arweinyddiaeth addysg fel prif yrrwr polisi ei fabwysiadu yng Nghymru o gymharu â chenedloedd eraill sy'n cyflwyno diwygiadau tan yn fwy diweddar (Reynolds a McKimm, 2021). Ac eto, gwyddom mai dim ond addysgu a dysgu sy'n rhagori ar arweinyddiaeth pan mae'n dod i effaith ar ddeilliannau disgyblion (Leithwood, Harris a Hopkins, 2020), felly pam mae Cymru wedi bod mor araf i ymrafael yn yr elfen arweinyddiaeth hon?

Mae awduron yr erthygl hon yn dod â chyfoeth o arbenigedd a phrofiad, pob un â thri degawd a mwy o brofiad mewn rolau arweinyddiaeth ym maes addysg yng Nghymru. Mae eu gyrfaedd helaeth yn cwmpasu addysg uwchradd a chynradd ac uwch swyddi mewn Awdurdodau Lleol, gan roi safbwyntiau eang ac arbenigol iddynt ar arweinyddiaeth addysgol.

O edrych ar y llenyddiaeth, mae cryn drafod am ddatblygiad arweinyddiaeth yng Nghymru ers datganoli (Egan a Marshall, 2007; Hopkins, 2016; Egan a Keane, 2018; Evans, 2022). Wrth i ni nesáu at nodi 25 mlynedd ers y newidiadau hyn, mae'n ymddangos bod angen dybryd i adfywio arweinyddiaeth addysgol yng Nghymru. Mae astudiaeth ddiweddar (Aleynikova et al., 2024) a gomisiynwyd gan Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL) Cymru yn tynnu sylw at yr heriau difrifol o ran recriwtio a chadw uwch arweinwyr, gan archwilio ffactorau fel prinder arweinwyr, amrywiadau recriwtio rhanbarthol, pryderon am lwyth gwaith, ac anghenion hyfforddi. Nododd Connolly et al. (2018) fod argyfwng recriwtio ar droed, yn enwedig o ran categorïau penodol o ysgolion, fel ysgolion cyfrwng Cymraeg ac ysgolion gwledig. Mae'r ymchwil hon yn cyd-fynd â chanfyddiadau Davies et al. (2018) ynghylch y prosesau recriwtio yng Nghymru, gan bwysleisio'r angen brys i fynd i'r afael â'r bylchau hyn mewn arweinyddiaeth er mwyn gwella ansawdd recriwtio a chyfraddau cadw arweinwyr. Mae'r ymchwil hon yn tanlinellu pwysigrwydd cefnogi lles uwch arweinwyr, sicrhau ymgeiswyr addas ar gyfer swyddi gwag, a chydabod rôl hanfodol yr arweinwyr hyn ym maes addysg. Er bod llawer eisoes wedi'i wneud, a fydd yn cael ei archwilio yn ddiweddarach, mae'r papur hwn yn dadlau dros ddull rhagweithiol yn y dyfodol o ddatblygu arweinwyr addysgol i gynnal a gwella ansawdd addysg yng Nghymru.

Yn yr erthygl hon, rydym yn ystyried arweinyddiaeth yn ei hystyr ehangaf, o arweinyddiaeth wleidyddol a gweinidogol trwy haenau addysg i arweinyddiaeth ysgolion. Rydym yn diffinio arweinyddiaeth fel y gallu a'r cyfle i ddylanwadu ar eraill a'u harwain.

Arweinyddiaeth Addysgol Wleidyddol Ers Datganoli

Ers datganoli, mae Cymru wedi profi cyfnod digynsail o sefydlogrwydd gwleidyddol. Er gwaethaf hyn, mae maint y newidiadau polisi i arweinwyr eu gweithredu wedi bod yn ddi-baid. Mae heriau sylweddol wedi codi, gan gynnwys tangyflawni mewn cymariaethau rhyngwladol, yn ogystal â thrawsnewidiadau mawr fel cyflwyno'r Cyfnod Sylfaen, darpariaeth Anghenion Dysgu Ychwanegol, a'r Cwricwlwm i Gymru.

Dros y blynyddoedd, mae arddulliau arweinyddiaeth y rhai sy'n gyfrifol am y portffolio addysg yng Nghymru wedi amrywio'n sylweddol (Jones a Harris, 2020), gan adlewyrchu gweledigaethau a strategaethau amrywiol ar gyfer diwygio addysgol. Pwysleisiodd Jane Davidson, a gydnabyddir am ei harweinyddiaeth weledigaethol a chefnogol (CFPP, 2024), yr angen i ailfeddwl am addysg plentyndod cynnar. Wedi'i hysbrydoli gan fodelau Sgandinafia, cyflwynodd y Cyfnod Sylfaen, a oedd yn canolbwyntio ar ddysgu drwy brofiad i ddisgyblion hyd at saith oed. Mewn cyferbyniad, mabwysiadodd Leighton Andrews AC, a fu'n Weinidog rhwng 2009 a 2011, ddull mwy uniongyrchol. Nodwyd ei gyfnod gan ffocws penodol iawn ar lythrennedd a rhifedd, gan arwain at ddefnydd dadleuol o brofion safonedig (Profion Darllen a Rhifedd Cymru Gyfan) a chategoreiddio (Llywodraeth Cymru, 2019) i ddwyn ysgolion i gyfrif.

Erbyn 2016, ystyriwyd bod dulliau a ddefnyddiwyd yn flaenorol heb lwyddo i gyflawni'r cynnydd a ddymunwyd mewn safonau addysgol. Daeth newid gyda phenodiad Kirsty Williams, AC y Democratiaid Rhyddfrydol, ac Ysgrifennydd y Cabinet dros Addysg, gan y Llywodraeth Lafur. Gwasanaethodd rhwng 2016 a 2021 mewn clymblaid gyda Llafur. Roedd y cyfnod hwn o ddiwygio sylweddol yn dilyn mentrau a gychwynwyd gan ei rhagflaenydd, Huw Lewis AC, a oedd wedi cychwyn diwygiadau sylweddol yn seiliedig ar nifer o adolygiadau cynhwysfawr o system addysg Cymru (OECD, 2013; Donaldson, 2015; Furlong, 2015; Waters et al., 2018)

Roedd cyfnod Kirsty Williams yn arbennig o nodedig am ei hymgyrch uchelgeisiol i ailwampio'r system addysg, wedi'i ysgogi gan arweinwyr ysgolion. Yn ganolog i'w strategaeth oedd datblygu cwricwlwm newydd drwy gydweithio a chyd-greu, a ddylanwadwyd i raddau helaeth gan adroddiad 'Dyfodol Llwyddiannus' yr Athro Graham Donaldson (Donaldson, 2015), a wnaeth chwe deg wyth o argymhellion ar gyfer gwelliannau addysgol yng Nghymru. Derbyniodd y llywodraeth yr holl argymhellion hyn, gan lunio'r cynllun gweithredu cenedlaethol 'Addysg yng Nghymru: Cenhadaeth ein Cenedl – Cynllun Gweithredu 2017–2021' (Llywodraeth Cymru, 2017). Amlygodd y ddogfen hon arweinyddiaeth ysbrydoledig a chydweithredol fel un o bedwar 'amcan galluogi' (tt. 28–9) hollbwysig sy'n angenrheidiol er mwyn gwireddu'r cwricwlwm newydd trawsnewidiol yn llwyddiannus. Effeithiodd camau dilynol o'r cynllun hwn ar wahanol agweddau ar y system addysgol, gan gynnwys sefydlu academi arweinyddiaeth, datblygu safonau proffesiynol ar gyfer addysgu ac arweinyddiaeth, a chyflwyno fframwaith cyflog ac amodau newydd. Bydd yr erthygl hon nawr yn ystyried rhai o'r prif ffactorau sydd wedi llywio datblygiad arweinyddiaeth.

Arweinyddiaeth a Fernir yn ôl Canlyniadau

Ers datganoli, mae Cymru wedi mynd ar drywydd sylweddol wahanol i bolisiau addysgol Lloegr (Simkins, 2014; Woods et al., 2021). Dros y pedair blynedd ar ddeg diwethaf, o dan Lywodraeth Geidwadol y DU, mae'r pwysau gwleidyddol ar Gymru i wella safonau addysgol wedi bod yn sylweddol. Mae canlyniadau profion y Rhaglen Ryngwladol Asesu Myfyrwyr (PISA) yn feicnodau allweddol a ddefnyddir i asesu'r safonau hyn. Gan gymryd rhan ers 2006, mae Cymru yn gyson wedi sgorio'n is na chyfartaledd yr OECD ar draws pob parth ac wedi parhau i fod y genedl gartref sy'n perfformio waethaf yn asesiadau PISA (Ymchwil y Senedd, 2023).

Mae'r profion yn aml yn ennyn ymateb cymysg ymhlith academyddion a gweithwyr addysg proffesiynol yng Nghymru, oherwydd fel mewn aml i le arall, mae barn yn amrywio. Mae rhai academyddion a llunwyr polisi yn cefnogi PISA gan eu bod yn credu bod y profion hyn yn darparu data gwerthfawr ar gyfer cymharu a all helpu i fesur effeithiolrwydd y system addysg genedlaethol yn erbyn safonau byd-eang. Fodd bynnag, mae llawer mwy o feirniaid, gan gynnwys academyddion fel Caro,

Kyridakides, a Leonidas (2019), Metsapera (2024), a Zhao (2020), yn dadlau bod yr asesiadau PISA yn ddiffygiol yn y bôn. Maent yn dadlau nad yw'r profion hyn yn mesur datblygiad myfyrwyr yn gynhwysfawr a bod polisiâu sy'n deillio o ganlyniadau PISA yn dibynnu ar ddata amherffaith. Dadleuir (Baird et al., 2011) bod hyn wedi cael effaith amrywiol ond sylweddol ar gyfeiriad polisi ledled y byd. Er gwaethaf y beirniadaethau hyn a'r canlyniadau gwael parhaus yn asesiadau PISA 2022, mae Llywodraeth Cymru wedi cynnal ei hymrwymiad i ddiwygiadau addysgol tymor hir. Mae'r dull cadarn hwn yn amlygu cred yn mhwsigrwydd sefydlogrwydd ac ymdrechion parhaus o ran polisi yn hytrach na mesurau adweithiol yn seiliedig ar asesiadau diffygiol o bosibl.

Dylanwad yr OECD ar Arweinyddiaeth ar Draws y System

Oherwydd ein perfformiad rhyngwladol gwael, yn PISA 2012 (Llywodraeth Cymru, 2015), comisiynodd Cymru'r OECD i adolygu ei system addysg, a drefnwyd gan y Gweinidog ar y pryd, Leighton Andrews. Darparodd yr OECD sawl adroddiad rhwng 2014 a heddiw, yn cynnig cyngor arbenigol ar weithredu polisi er mwyn gwella addysg yng Nghymru (OECD, 2014; 2017; 2018; 2020a; 2020b; 2021). Pwysleisiodd yr adroddiadau hyn rôl hanfodol arweinyddiaeth ar bob lefel wrth weithredu diwygiadau, gan gynnwys y Cwricwlwm newydd i Gymru a diwygiadau dysgu proffesiynol.

Mae'r OECD yn cysylltu arweinyddiaeth effeithiol â gwella ysgolion, gan bwysleisio ei rôl wrth weithredu'r cwricwlwm, ennyn diddordeb dysgwyr, a pherfformiad cyffredinol yr ysgol. Fodd bynnag, mae galwadau parhaus gan arweinwyr presennol a'u Hundebau am adnoddau a chymorth ychwanegol i reoli diwygiadau a sicrhau bod addysg yn gynhwysol ac yn deg. Mae'r Model Ysgolion fel Sefydliadau sy'n Dysgu (SLO) (Kools a Stoll, 2016; Kools, 2018) yn fenter arall gan Lywodraeth Cymru sy'n cynnig fframwaith i arweinwyr ddatblygu system hunanwella, er bod y broses o'i weithredu'n amrywio ar draws ysgolion. Mae'r fframwaith hwn yn rhestru saith dimensiwn a phedair thema y gall arweinwyr eu defnyddio i ddatblygu system hunanwella a sefydliad sy'n dysgu. Er i lawer o ysgolion ei fabwysiadu ar y cychwyn, y gwir amdani yw ei fod wedi mynd yn angof mewn llawer ohonynt ac nid yw'n rhan annatod o'r ffordd y mae ysgolion yn gweithredu. (Harris et al., 2022)

Er bod y cynnydd a wnaed o ran datblygu arweinyddiaeth yn cael ei gydnabod (Harris et al., 2021), sonnir yn aml am heriau fel llwyth gwaith, cyflymder y diwygio, a'r angen am gyfleoedd datblygiad proffesiynol sydd wedi'u targedu'n well. Mae'r OECD a Llywodraeth Cymru (2014b) wedi pwysleisio rôl arweinwyr ysgolion wrth hyrwyddo cynwysoldeb a thegwch a lleihau'r bwch o ran cyrhaeddiad. Mae arweinyddiaeth effeithiol yn cael ei hystyried yn allweddol i fynd i'r afael â gwahaniaethau mewn deilliannau addysgol a sicrhau bod pob dysgwr yn cael cyfle i lwyddo.

Fe wnaeth pwysigrwydd arweinyddiaeth ysgogi'r gwaith o greu'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL) (Harris a Jones, 2021) yn 2018, sy'n gweithredu fel corff hyd braich o dan Ddeddf Cwmnïau 2006. Mae NAEL yn cefnogi nodau arweinyddiaeth strategol Llywodraeth Cymru, gan wella galluoedd arweinwyr, mynegi gweledigaeth o ran arweinyddiaeth addysgol, a gwasanaethu fel prif gyswllt ar gyfer materion arweinyddiaeth addysgol (NAEL, 2022). Mae'r NAEL yn ganolog i ddiwygiadau addysgol a amlinellir yn 'Cenhadaeth ein Cenedl: Safonau a Dyheadau Uchel i Bawb' (Llywodraeth Cymru, 2023a) ac mae'n ganolog wrth gymeradwyo rhaglenni datblygu arweinyddiaeth sy'n cyd-fynd â blaenoriaethau cenedlaethol.

Mae NAEL yn cefnogi arweinwyr drwy raglen Cydymaith dwy/tair blynedd hefyd er mwyn datblygu arweinwyr system o safon uchel sy'n cyfrannu at bolisi cenedlaethol ac sy'n mynd i'r afael â heriau addysgol allweddol. Ar ôl cwblhau'r rhaglen, mae modd ymuno â Ffederasiwn NAEL o arweinwyr ysgolion blaengar sy'n cael eu cefnogi i barhau i fynd i'r afael â materion arweinyddiaeth a nodwyd gan y proffesiwn.

Safonau Arweinyddiaeth a Chymhwyster i Gymru

Gyda'r newidiadau sylweddol hyn yn y system addysgol, mae'r disgywiliadau ar gyfer arweinwyr yng Nghymru wedi esblygu hefyd. Cafodd y Safonau Proffesiynol newydd ar gyfer Addysgu ac Arweinyddiaeth (Waters, 2017) dderbyniad cadarnhaol, gan helpu i egluro rolau a meithrin twf addysgwyr. Disodlodd y safonau hyn fersiwn gynharach (Llywodraeth Cymru, 2009) a oedd, gyda 60 a mwy o feini prawf, yn cael ei hystyried yn or-gymhleth ac yn ddistrwythur.

Lluniwyd y safonau newydd yn 2018 drwy ymdrech gydweithredol eang a oedd yn cynnwys addysgwyr, arweinwyr a rhanddeiliaid eraill ar

draws y sector addysg yng Nghymru. Mae'r safonau'n pwysleisio Addysgeg ac yn cynnwys adrannau ar Arweinyddiaeth, Cydweithredu, Arloesi a Dysgu Proffesiynol. Maent yn rhoi arweiniad ar ddwy lefel - athrawon ac arweinwyr - gyda phwyslais cryfach ar arweinyddiaeth ar gyfer arweinwyr. Sicrhaodd proses ymgynghori helaeth fod y safonau yn ymarferol ac yn adlewyrchu'r heriau sylfaenol sy'n bodoli yn y maes addysg yng Nghymru. Maent yn hyrwyddo dull cyfannol o ddatblygu proffesiynol, gan bwysleisio dysgu gydol oes ac yn cyd-fynd â diwygiadau addysgol ac uchelgeisiau ehangach Llywodraeth Cymru.

Y tocyn euraidd i athrawon sy'n dymuno symud i Brifathrawiaeth fu'r Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP). Fe'i cyflwynwyd ym 1999 i godi safonau arweinyddiaeth a sicrhau ansawdd i ddarpar benaethiaid (Bush, 1998). Daeth yn orfodol ar gyfer penodiadau prifathrawiaeth yng Nghymru yn 2004, gyda'r gofyniad yn cael ei ailgadarnhau ym mis Mai 2017 a mis Mawrth 2022, gan danlinellu pwysigrwydd parhaus y CPCP. Cafodd newidiadau sylweddol i'r CPCP eu rhoi ar waith o dan Reoliadau Cymwysterau a Chofrestru Prifathrawon (Cymru) (Diwygio) 2011 (Llywodraeth y DU, 2011). Fe wnaeth y diwygiad drawsnewid y CPCP yn asesiad trylwyr, seiliedig ar ymarfer, a oedd yn cyd-fynd â'r 'Safonau Athrawon' ar y pryd, gan sicrhau bod ymgeiswyr yn bodloni meini prawf uchel o ran arweinyddiaeth. Cafodd y diwygiadau hyn eu profi yn 2011 mewn rhaglen beilot, ac fe'u croesawyd gan randdeiliaid fel gwelliant sylweddol, gan eu bod yn cynnig dull mwy ymarferol ac effeithiol o ymdrin â chymwysterau penaeithiaid.

Llwybr Arweinyddiaeth Lefel Gradd Meistr

Roedd ffurfio'r consortia rhanbarthol yn cynrychioli dull strategol o wella ysgolion ac arweinyddiaeth, gyda'r nod o drosoli arbenigedd ac adnoddau rhanbarthol i ddiwallu anghenion lleol gan gyd-fynd ag amcanion cenedlaethol. Mae'r pedwar Consortia yn cyflwyno rhaglen datblygu llwybr datblygu arweinyddiaeth yn genedlaethol, o ddatblygu arweinwyr canol i ddatblygu penaeithiaid profiadol.

Fodd bynnag, un uchelgais ar gyfer diwygio addysg yng Nghymru oedd dyrchafu'r gweithlu i broffesiwn lefel meistr. Yn 2013, cafodd athrawon newydd gymhwyso gyfle i gofrestru am ddim ar gyfer Gradd Meistr mewn Ymarfer Addysgol hyd at 2018. Ar ôl gwerthuso ac

ailfeddwl, cychwynnodd Llywodraeth Cymru ail raglen meistr wedi'i hariannu, yn targedu y tro hwn athrawon rhwng eu trydedd a'u chweched flwyddyn, gan arwain at MA Addysg (Cymru) (Arweinyddiaeth) i'r rhai sy'n dewis y llwybr arweinyddiaeth. Mae'r rhaglen hon, a lansiwyd ym mis Medi 2021, yn gonglfaen cenhadaeth ein cenedl ar gyfer addysg Cymru (Llywodraeth Cymru, 2024a), gan gynnig cyfle datblygiad arweinyddiaeth wedi'i deilwra i gyd-destun addysgol Cymru. Mae'r MA Genedlaethol mewn Addysg (Cymru) (Arweinyddiaeth) wedi'i saernio i wella sgiliau arweinwyr addysgol heddiw ac yfory, gan gefnogi eu twf proffesiynol yn unol â safonau arweinyddiaeth newydd a'r cwricwlwm yng Nghymru sy'n esblygu. Er ei bod yn rhy gynnar i werthuso effaith lawn y fenter hon, mae'n tanlinellu ymroddiad Llywodraeth Cymru i wella ansawdd addysg drwy ddatblygu arweinyddiaeth. Nod y rhaglen yw meithrin tegwch, rhagoriaeth ac egwyddorion lles, gan baratoi arweinwyr i ysgogi gwelliannau ysgolion ledled Cymru. Mae rhaglen Doethur Addysg (EdD) genedlaethol yn cael ei lansio ym mis Medi 2025 i hyrwyddo pwysigrwydd ymarfer sy'n seiliedig ar dystiolaeth a helpu Cymru i dyfu ei diwylliant academiaidd cadarn.

Fodd bynnag, er gwaethaf arwyddocâd yr MA mewn diwygio addysgol, mae cyfyngiadau ariannol a blaenoriaethau llywodraethol eraill yn herio'r gallu i barhau i'w hariannu'n llawn. Bydd y cymhelliant i ymarferwyr ddod o hyd i gyllid rhannol o'r ysgol neu hunanariannu bron yn sicr yn effeithio ar y niferoedd sy'n cofrestru (Smith et al., 2024). Hefyd, roedd gwrthod y cynnig diweddar i gynyddu cyflog yr athrawon hynny sydd â chymhwyster lefel Meistr priodol gan un cynyddiad a degfed pwynt cyflog (Waters et al., 2018, t. 64) yn lleihau ymhellach gymhelliant addysgwyr i ariannu eu hastudiaethau uwch eu hunain.

Atebolrwydd Lle Mae Llawer yn y Fantol

Un o ganlyniadau anfwriadol yr agenda ddiwygio helaeth diweddar oedd y straen a roddwyd ar benaethiaid y genedl, wrth iddynt fynd i'r afael â pholisi, atebolrwydd, ac effeithiau argyfyngau na ellir eu rhagweld. Dros y blynyddoedd, mae wedi dod i'r amlwg bod atebolrwydd lle mae llawer yn y fantol yn aml yn arwain at ymddygiadau anfwriadol. Er enghraifft, arweiniodd SATs at addysgu ar gyfer y prawf, ac arweiniodd y categorieiddio yn ôl lliw dilynol at ormod o geisiadau am leoedd mewn

rhai ysgolion a digon mewn rhai eraill. Mewn arolwg cenedlaethol a gynhaliwyd gan aelodau NAEL (NAEL, 2021, t. 7), nododd penaethiaid mai'r ffactorau mwyaf arwyddocaol sy'n effeithio ar eu lles a'u cymhelliant i barhau yn y rôl oedd llwyth gwaith, atebolrwydd a'r broses arolygu. Mewn ymateb i'r dirwedd addysgol sy'n newid yng Nghymru, mae Estyn, corff arolygu addysg Cymru, wedi dechrau esblygu ei ddull o arolygu a chefnogi yn seiliedig ar adroddiad hunangomisiwn o'r enw 'Arolygiaeth Dysgu' (Donaldson, 2018). Mae'r esblygiad hwn yn cynnwys datblygu fframwaith arolygu newydd, a fydd yn cychwyn ym mis Medi 2024, sy'n pwysleisio profiadau dysgwyr a datblygu sgiliau. Yn nodedig, mae Estyn wedi newid o ddyfarniadau crynodol i ddarparu adborth naratif yn unig yn 2022. Mae hyn yn gwrthgyferbynnu'n llwyr ag Ofsted yn Lloegr, ac mae methodolegau'r corff hwnnw wedi cael eu beirniadu'n hallt gan Undebau a gweithwyr proffesiynol fel ei gilydd. Er bod adroddiadau Estyn yn parhau i fod ag adran werthuso ar ansawdd yr arweinyddiaeth fel dangosydd o ansawdd cyffredinol, mae'r Prif Arolygydd yn adrodd y bydd Estyn yn cefnogi arweinwyr i feithrin y gallu i hunanwella a datblygu diwylliant dysgu hunanwerthuso (Estyn, 2023) yn unol â dyheadau Llywodraeth Cymru.

Ysgolion Arloesi yn Arwain y Cwricwlwm i Gymru 2022

Roedd Llywodraeth Cymru yn gwybod, er mwyn cael cefnogaeth yr holl randdeiliaid, bod yn rhaid iddi roi perchnogaeth i ymarferwyr (OECD, 2020). Ers cyflwyno Cwricwlwm Cenedlaethol Cymru am y tro cyntaf, mae arweinwyr wedi bod yn galw am ddiwygio er mwyn caniatáu i athrawon proffesiynol fwrw ymlaen â chwricwlwm cyd-destunol gyda'r rhyddid i arloesi ac arbrofi, gan roi'r profiadau gorau i ddysgwyr. Dyluniwyd dull datblygu ar y cyd yng Nghymru er mwyn cynnwys llawer o randdeiliaid wrth arwain y broses o ddatblygu'r cwricwlwm yn hytrach na bod cyrff y llywodraeth neu arbenigwyr allanol yn unig yn pennu'r cyfeiriad.

Gwnaeth llawer o arweinwyr blaengar ysgolion wirfoddoli eu hysgolion fel Ysgolion Arloesi, a fu â rhan ganolog a phwysig yn y broses hon. Sefydlwyd arloeswyr digidol, arloeswyr y Fargen Newydd ac ysgolion arloesi'r Cwricwlwm, pob un â rolau gwahanol. Dewiswyd yr ysgolion hyn o bob cwr o Gymru i arwain y gwaith o ddatblygu a gweithredu'r cwricwlwm newydd a'r dysgu proffesiynol gofynnol. Roedd

eu rolau yn cynnwys dylunio, profi a mireinio'r cwricwlwm ac arwain dysgu proffesiynol i feithrin gallu yn y system (Arad, 2018). Mae'r broses datblygu ar y cyd, yn bennaf drwy gyfranogiad Ysgolion Arloesi, wedi bod yn arwyddocaol oherwydd ei bod yn ymgorffori dull democrataidd a chynhwysol o ddatblygu'r cwricwlwm. Trwy ymgysylltu â'r ymarferwyr sy'n ymwneud yn uniongyrchol â darparu addysg, nod Llywodraeth Cymru oedd sicrhau bod y cwricwlwm yn addas i'r diben ac y gellir ei addasu i'r dirwedd addysgol sy'n esblygu.

Mae'r dull hwn wedi meithrin ymdeimlad o berchnogaeth ac ymrwymiad ymhlith y mwyafrif o addysgwyr, sy'n hanfodol ar gyfer rhoi unrhyw gwricwlwm newydd ar waith yn llwyddiannus (Sinnema, Nieveen, a Priestley, 2020). Fodd bynnag, mae rhai arweinwyr ysgolion nad ydynt yn ymwneud â'r Ysgolion Arloesi yn teimlo wedi'u heithrio. Mae hyn wedi codi pryderon ynghylch y gallu i ddylunio a chyflwyno cwricwlwm o ansawdd gyson uchel ledled Cymru (Gatley, 2020). Mae tueddiadau addysgol byd-eang yn pwysleisio galluedd athrawon, arferion cydweithredol, a pherthnasedd y cwricwlwm i gyd-destunau'r byd go iawn. Mae arweinwyr bellach yn wynebu'r her o oruchwylio'r cam gweithredu, rôl hanfodol i arweinwyr addysgol.

Arweinyddiaeth mewn Byd Ól-bandemig

Ar 23 Mawrth 2020, dechreuodd y cyfnod clo cyntaf yn y DU yn sgil y pandemig Covid-19 (Institute for Government, 2022). Gorfodwyd lleoliadau addysg i gau eu drysau a symud at ddull addysgu cydamserol ar-lein ar gyfer y rhan fwyaf. Er bod Cymru ar y blaen i lawer o wledydd gyda Hwb, plattform dysgu cenedlaethol, eisoes mewn bodolaeth, byddai dysgu gartref yn anghyson yn dibynnu ar amgylchiadau cartref pob myfyriwr unigol. I arweinwyr, roedd yn gyfnod digynsail o anhrefn, galar ac amgylchiadau a oedd yn newid yn gyflym mewn ffyrdd nad oedd modd eu rhagweld (Harris a Jones, 2020). Cafwyd ychydig o ryddhad dros fisoedd yr haf, gydag ysgolion yn ail-agor gyda llawer o fesurau atal heintiau ar waith. Digwyddodd ail gyfnod clo wrth i'r haint gael ail wynt ym misoedd y gaeaf. Fodd bynnag, ychydig iawn a wyddai arweinwyr na fyddai'r holl fyfyrwyr yn dychwelyd i'r ysgol tan Pasg 2021 yn dilyn y cyfnod atal byr a'r cyfnod clo pellach hwn.

Ym mis Mai 2023, datganodd Sefydliad Iechyd y Byd yn swyddogol fod y pandemig drosodd (Y Cenhedloedd Unedig, 2023). Fodd bynnag,

mae ysgolion yn dal i ymdrin ag effaith y pandemig. Mae'r ymddygiad a welir mewn ysgolion yn debyg, yn gorfforol ac yn seicolegol, i'r ymddygiad a welir yn y cyfnod adfer ar ôl trychineb mewn gwledydd sydd wedi dioddef trychinebau naturiol fel daeargrynfeydd, stormydd, tanau, llifogydd, neu ddiwyddiadau fel rhyfel neu derfysgaeth (Meyers a Zunin, 2000). Mae canlyniad y pandemig a'r effeithiau dilynol i'w teimlo'n ddwfn o hyd mewn ysgolion a chan eu harweinwyr (Harris a Jones, 2022). Ysgolion oedd y gwasanaeth cyffredinol i bob plentyn a llawer o deuluoedd, i raddau mwy neu lai, yn ystod cyfnod y pandemig. Fe wnaeth athrawon estyn allan i'r cartref a sicrhau eu bod ar gael i rieni, gan fynd y tu hwnt i'r hyn y gellid ei ddisgwyl yn rhesymol (Marchant et al., 2021). Sefydlodd arweinwyr hybiau ar gyfer teuluoedd gweithwyr hanfodol er mwyn galluogi'r rhieni hynny i barhau i weithio drwy gydol y cyfnod clo (Waters-Davies et al., 2022). Mae arweinwyr bellach yn gweithio ar strategaethau wedi'u hailwampio er mwyn ail-ymgysylltu â myfyrwyr a gwneud iawn am y dysgu a gollwyd (Llywodraeth Cymru, 2023b). Mae ystadegau presenoldeb (Llywodraeth Cymru, 2024b) wedi dangos gostyngiad sylweddol ers cyn Covid-19, gan waethgu wrth i fyfyrwyr fynd yn hŷn a dewis pleidleisio gyda'u traed trwy beidio â mynychu. Mae arweinwyr yn adrodd hefyd am broblemau ymddygiadol a sgiliau cymdeithasol gwael oherwydd absenoldeb hir o addysg a threfn.

Dyfodol Arweinyddiaeth Ysgolion

Mae'n ymddangos bod gan y system benderfyniadau arwyddocaol i fynd i'r afael â nhw ar gyfer y dyfodol (Harris a Jones, 2021). Mae arweinwyr mewn ysgolion uwchradd yn nerfus iawn ynghylch sut y bydd cymwysterau'r dyfodol yn datblygu (Cymwysterau Cymru, 2024) a sut y bydd llwybrau galwedigaethol yn effeithio ar ysgolion a cholegau Addysg Bellach (AB) wrth symud ymlaen. I lawer o fyfyrwyr, nid oes ganddynt ddiddordeb yn yr hyn sydd gan addysg i'w gynnig iddynt ar hyn o bryd (Llywodraeth Cymru, 2024b), ac mae normau cymdeithasol yn torri i lawr (Andrews, 2024). Mae diffyg parch at y proffesiwn gan leiafrif o rieni yn golygu bod arweinwyr yn wynebu llawer mwy o gwynion ac weithiau ymddygiad difriol neu ymosodol gan oedolion eraill a myfyrwyr (NAHT, 2024). Mae hyn, yn ei dro, yn arwain at forâl isel a disgwrs negyddol am arweinyddiaeth, sydd yn ei dro yn atal staff da rhag

gwneud cais am rolau arweinyddiaeth ac yn esbonio pam mae nifer o arweinwyr rhagorol yn gadael y proffesiwn yn gynnar. Dylai dull rhagweithiol a strategol o gefnogi arweinwyr addysgol yng Nghymru yn y dyfodol gynnwys gwell cyfleoedd dysgu proffesiynol, gan gynnwys hyfforddi, mentora ac achredu. Dylai'r dull hwn ysgogi newid diwylliannol sy'n gwerthfawrogi ac yn dyrchafu arweinyddiaeth addysgol yn y system addysg a thu hwnt iddi, a thrwy hynny wella statws arweinwyr a gweithwyr addysg proffesiynol (Heffernan et al., 2022). Yn ogystal, bydd rhoi adnoddau i'r system ysgolion mewn modd strategol a gwneud buddsoddiadau sylweddol mewn gwasanaethau cymorth i bobl ifanc a'u teuluoedd yn galluogi arweinwyr ysgolion i ganolbwyntio'n fwy effeithiol ar ymgysylltu a dysgu.

Mae hyn yn bryder i awdurdodau lleol, sef prif gyflogwyr cyfreithiol staff ysgolion. Daeth yn amlwg nad oedd asiantaethau eraill yn y system yn cefnogi arweinwyr yn ddigon da (Harris et al., 2021). Yn dilyn adolygiad annibynnol o arweinyddiaeth yng Nghymru (Harris et al., 2021), gofynnodd Jeremy Miles, y Gweinidog Addysg, am adolygiad systematig o strwythur addysg yng Nghymru, yn enwedig y sefydliadau Haen Ganol sy'n cefnogi ysgolion. Yn 2023, cynhaliodd yr Athro Dylan Jones (2024) adolygiad nodedig i werthuso strwythur a swyddogaeth yr haen ganol yn system addysg Cymru a gwneud argymhellion. Yr haen ganol yw'r haen sefydliadol rhwng ysgolion unigol a'r llywodraeth genedlaethol. Mae fel arfer yn cynnwys awdurdodau lleol, consortia rhanbarthol, a chyrff addysgol eraill. Y prif nod oedd asesu sut y gallai'r haen ganol gefnogi ysgolion yn y ffordd orau er mwyn gwella deilliannau myfyrwyr. Roedd hyn yn cynnwys edrych ar effeithiolrwydd y strwythurau presennol sydd ar waith, fel NAEL, Estyn a'r consortia rhanbarthol, a phenderfynu a oeddent yn cefnogi ysgolion yn ddigonol ac yn cyflawni blaenoriaethau addysgol. Roedd yn canolbwyntio hefyd ar sut y gall yr haen ganol gefnogi gwelliant addysgol trwy arweinyddiaeth, datblygiad proffesiynol, a dyrannu adnoddau.

Roedd dull yr Athro Jones yn cynnwys ymgynghori'n helaeth â rhanddeiliaid ar draws y sector addysg, gan gynnwys arweinwyr ysgolion, athrawon, arbenigwyr addysgol, a swyddogion llywodraeth leol. Roedd y broses gynhwysol hon yn sicrhau bod yr adolygiad yn casglu amrywiaeth eang o fanylion a safbwyntiau ar sut roedd yr haen ganol yn gweithredu. Er bod argymhellion penodol yr adolygiad yn fanwl ac yn benodol i'r cyd-destun, yn gyffredinol, maent yn cefnogi rolau a chyfrifoldebau mwy eglur, gwell cydlynu ymhlith gwahanol

rannau o'r haen ganol, a chefnogaeth well i ysgolion, yn enwedig mewn meysydd fel datblygiad proffesiynol a rheoli adnoddau.

Mae Llywodraeth Cymru wedi ystyried y canfyddiadau a'r argymhellion hyn (Jones, 2024) yn ei hymdrechion parhaus i ddiwygio llywodraethu addysgol a gwella systemau cefnogi ysgolion yng Nghymru. Mae adolygiad Jones wedi cyfrannu at y ddadl ar y ffordd orau o strwythuro llywodraethu addysgol i gefnogi'n effeithiol y gwaith o wella ysgolion. Mae cam dau yr ymchwiliad yn mynd rhagddo ar hyn o bryd.

Nid Arian yw'r Ateb

Esgelus fyddai peidio â sôn am dâl fel cymhelliant i Benaethiaid ac arweinwyr eraill yn ein hysgolion. Cafodd yr awdurdod i bennu cyflog ac amodau gwasanaeth athrawon ac arweinwyr addysgol yng Nghymru a Lloegr ei roi i'r Ysgrifennydd Gwladol ar gyfer Addysg o dan Lywodraeth San Steffan tan 30 Medi 2018. Darparodd Deddf Cymru 2017 ar gyfer datganoli'r pŵer hwn i Weinidogion Cymru, gan ddod i rym o 30 Medi 2018.

Ar y cyd â'r broses hon o drosglwyddo awdurdod, sefydlodd Gweinidogion Cymru Gorff Adolygu Cyflogau Annibynnol Cymru (IWPRB). Cafodd y IWPRB y dasg o roi cyngor i'r Gweinidog Addysg ar ddiwygiadau i gyflog ac amodau gwasanaeth athrawon ac arweinwyr yng Nghymru. Mae'r adolygiad diweddaraf o gyflog ac amodau athrawon yng Nghymru (IWPRB, 2022) wedi gwneud sawl argymhelliad allweddol i wella'r proffesiwn addysgu. Mae'r rhain yn cynnwys nifer o ffactorau sy'n effeithio ar gyflogau ac amodau gwaith Penaethiaid ac arweinwyr eraill ysgolion. Mae'r argymhellion yn cynnwys adolygiad o dâl arweinwyr, gan gynnwys codi isafswm cyflog cychwynnol Penaethiaid, ac asesiad o'r llwyth gwaith.

Mae Penaethiaid ar y cyfan yn weision cyhoeddus sy'n cael eu talu'n dda (Llywodraeth Cymru, 2023c). Wrth symud ymlaen, byddai'n dda gweld argymhelliad yr IWPRB i gynyddu cyflog cychwynnol Penaethiaid ysgolion bach, gan felly leihau'r gwahaniaeth, oherwydd bod yr arweinwyr hyn yn cyflawni rôl addysgu ac arwain yn aml. Lle nad yw hynny'n gynaliadwy, oherwydd problemau recriwtio neu bwysau ariannol, rhaid i awdurdodau lleol wneud penderfyniadau dewr ynghylch cydweithredu neu ffedereiddio, fel y rhai a gynigir ar gyfer Dinas Caerdydd (Cyngor Dinas Caerdydd, 2024). Byddai'r dull hwn yn arwain

at fwy o Benaethiaid Gweithredol ar ffederasiynau hyfyw, gyda'r opsiwn i wneud arbedion maint wrth rannu staff gan eu symud ar draws, fel bwrsar neu arbenigwr adnoddau dynol ar draws Ffederasiwn.

Casgliadau

Mae taith arweinyddiaeth addysgol yng Nghymru ers datganoli wedi cael ei nodi gan ddatblygiadau, heriau a diwygiadau sylweddol. O gyfnodau cynnar datganoli hyd heddiw, mae'r ffocws ar arweinyddiaeth wedi esblygu, wedi'i ysgogi gan gydnabyddiaeth o'i rôl hanfodol wrth wella deilliannau addysgol. Mae cerrig milltir allweddol fel sefydlu'r CPCP, dylanwad adolygiadau'r OECD, creu'r NAEL, y Rhaglen Meistr Genedlaethol, cydweithio rhanbarthol, a chyflwyno safonau arweinyddiaeth newydd i gyd yn adlewyrchu ymrwymiad cryf i feithrin arweinyddiaeth effeithiol yn ysgolion Cymru.

Fodd bynnag, mae heriau'n parhau, yn enwedig yn sgil pandemig Covid-19, sydd wedi gosod galwadau digynsail ar arweinwyr ysgolion. Bydd mynd i'r afael â llwyth gwaith, recriwtio, cadw a datblygiad proffesiynol yn sicrhau bod arweinyddiaeth addysgol Cymru yn parhau i dyfu a ffynnu. Mae'r diwygiadau a'r mentrau parhaus, wedi'u llywio gan fewnwelediadau lleol, cenedlaethol a rhyngwladol, yn tanlinellu pwysigrwydd cefnogaeth barhaus i arweinwyr ysgolion wrth ymdrin â chymhlethdodau'r dirwedd addysgol fodern.

Wrth i Gymru symud ymlaen, bydd y gwersi a ddysgwyd o'r ddau ddegawd a hanner diwethaf yn amhrisiadwy wrth lunio dyfodol arweinyddiaeth addysgol. Ynghyd â datblygiadau technolegol, bydd ymrwymiad cryf i degwch, rhagoriaeth a lles yn hanfodol wrth greu system addysg sy'n diwallu anghenion pob dysgwr ac sy'n cefnogi twf proffesiynol addysgwyr. Rydym mewn byd sy'n newid ond nid ydym eto wedi gweld effaith lawn Deallusrwydd Artiffisial ar arweinyddiaeth, lle gellir ysgrifennu cynllun datblygu strategol i safon uchel iawn erbyn hyn gan ddefnyddio deallusrwydd artiffisial. Mae'r economi wybodaeth yn dod yn llawer llai hanfodol na sgiliau cymdeithasol dyneiddiol fel empathi, estheteg, gweledigaeth, perthyn a chrebwyll (Sahlberg, 2021). Trwy adeiladu ar y sylfeini a osodwyd ers datganoli, gall Cymru anelu at ddyfodol lle mae arweinyddiaeth ddyneiddiol a dibynadwy gref yn ysgogi cynaliadwyedd a llwyddiant addysgol ac yn meithrin amgylchedd dysgu bywiog a chynhwysol i bawb.

Mae Jeremy Griffiths yn gyn-Gydymaith yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL), ac yn aelod cyswllt cyfredol Ffederasiwn Cenedlaethol Cymdeithion NAEL. Mae'n ymwneud â darparu llwybr arweinyddiaeth yr MA Cenedlaethol mewn Addysg (Cymru).

Cyfeiriadau

- Aleynikova, E. Rostron, J. Kitson, S. Zuccollo, J. Jiménez, E. 2024. *Recriwtio a Chadw Uwch Arweinwyr Ysgolion yng Nghymru*. Chwefror. Ar-lein: Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol Cymru.
- Andrews, K., 2023, Who broke Britain?. *Spectator*, 353 (10176), 12+. Ar gael yn: <https://link.gale.com/apps/doc/A766084659/LitRC?u=anon~8f5b05fe&sid=googleScholar&xid=902e8575> (cyrchwyd 15 Mai 2024).
- Anhysbys, 2024. *Cabinet Secretary for Education (Wales) and Ministers*. [Ar-lein]. Ar gael yn: [https://en.wikipedia.org/wiki/Cabinet_Secretary_for_Education_\(Cymru\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Cabinet_Secretary_for_Education_(Cymru)) (cyrchwyd 28 Mai 2024).
- ARAD, 2018. *Gwerthusiad Ffurfiannol o'r Model Ysgolion Arloesi: Adroddiad Terfynol*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Baird, J., Isaacs, T., Johnson, S., Stobart, G., Yu, G., Sprague, T. a Daugherty, R., 2011. Policy Effects of PISA Ar gael yn: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:26c9fccd-ae47-424e-ba40-0c84ebedfc3e/files/m3781c5020f1ce13427a6bed35d8b7c6d> (cyrchwyd 15 Mehefin 2024).
- Bush, T. 1998. The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership? *School Leadership & Management*, 18 (3), 321–33.
- Canolfan Polisi Cyhoeddus, 2024. *Dr Jane Davidson*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://www.wcpp.org.uk/about/person/dr-jane-davidson/> (cyrchwyd 28 Ebrill 2024).
- Caro, D. a Kyriakides, L. 2019. Assessment design and quality of inferences in PISA: limitations and recommendations for improvement. *Assessment in education: principles, policy & practice*, 26 (4), 363–8.
- Connolly, M., Milton, E., Davies, A. J. a Barrance, R. 2018. Turning heads: The impact of political reform on the professional role, identity and recruitment of head teachers in Wales. *British educational research journal*, 44 (4), 608–25.
- Cymru – Rheoliadau Cymwysterau a Chofrestru Prifathrawon (Cymru) (Diwygio) 2011. 2011. Llywodraeth y Deyrnas Unedig.
- Cymru – Deddf Llywodraeth Cymru 2006. 2006. Llywodraeth y Deyrnas Unedig.
- Cyngor Dinas Caerdydd, 2024. *Addysg Caerdydd: Strategaeth Gydwethredu a Ffedereiddio*. Caerdydd: Cyngor Dinas Caerdydd.
- Davies, A. J., Milton, E., Connolly, M. a Barrance, R. 2018. Headteacher Recruitment, Retention and Professional Development in Wales: Challenges and Opportunities. *Cylchgrawn Addysg Cymru / Wales Journal of Education*, 20 (2), 204–24.

- Dewdney, R., 1997. *Results of Devolution Referendums (1979 & 1997)*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/RP97-113/RP97-113.pdf> (cyrchwyd 28 Ebrill 2024).
- Deddf Cymru 2014. 2014. Llywodraeth y Deyrnas Unedig.
- Deddf Cymru 2017. 2017. Llywodraeth y Deyrnas Unedig.
- Donaldson, G., 2015. *Dyfodol Llwyddiannus*. 25 Chwefror. Llywodraeth Cymru.
- Donaldson, G., 2018. *Arolygiaeth Dysgu – Adolygiad annibynnol o Estyn*.
- Egan, D. a Keane, A. 2018. Editorial: The Future for School Leadership in Wales. *Cylchgrawn Addysg Cymru / Wales Journal of Education*, 20 (2), 1–9.
- Egan, D. a Marshall, S. 2007. Educational Leadership and School Renewal in Wales. *Australian Journal of Education*, 51 (3), tt. 286–98.
- Estyn, 2023. *Cynllun Blynyddol 2023–2024*. Caerdydd: Estyn.
- Evans, G. 2022. Back to the future? Reflections on three phases of education policy reform in Wales and their implications for teachers. *Journal of educational change*, 23 (3), 371–96.
- Furlong, J. 2015. *Addysgu Athrawon Yfory*. University of Oxford
- Gatley, J., 2020. Can the New Welsh Curriculum achieve its purposes? *The Curriculum Journal*, 31 (2), 202–14.
- Harris, A. Hutt, M. Jones, M. Longville, J. 2021. *Adolygiad Annibynnol o Arweinyddiaeth – Adroddiad Terfynol*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Harris, Alma, Elder, Zoe, Jones, Michelle, Cooze, Angella. 2022. Ysgolion fel Sefydliadau sy'n Dysgu yng Nghymru: Archwilio'r Dystiolaeth. *Cylchgrawn Addysg Cymru*, 24 (1).
- Harris, A. a Jones, M. 2020. Schools as Learning Organisations in Wales: *School leadership & management*, 40 (4), 243–47.
- Harris, A., Jones, M. 2021. Exploring the leadership knowledge base: evidence, implications, and challenges for educational leadership in Wales. *School Leadership & Management*, 41 (1–2), 41–53.
- Harris, A. a Jones, M. 2022. Leading during a pandemic – what the evidence tells us. *School Leadership & Management*, 42 (2), tt. 105–9.
- Heffernan, A., Bright, D., Kim, M., Longmuir, F., a Magyar, B. 2022. 'I cannot sustain the workload and the emotional toll': Reasons behind Australian teachers' intentions to leave the profession. *Australian Journal of Education*, 66 (2), 196–209. <https://doi.org/10.1177/00049441221086654>
- Hopkins, D. 2016. School and System Reform – An Agenda for Wales. *Cylchgrawn Addysg Cymru / Wales Journal of Education*, 18 (2), 1–9.
- Hutt, M. a Lewis, N. 2021. Ready for reform? Narratives of accountability from teachers and education leaders in Wales. *School Leadership & Management*, 41 (4–5), 470–87.
- Institute for Government, 2022. *Timeline of UK coronavirus lockdowns, March 2020 to March 2021*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/timeline-lockdown-web.pdf> (cyrchwyd 10 Ebrill 2024).

- IWPRB, 2022. *Corff Adolygu Cyflogau Annibynnol Cymru: Pedwerydd Adroddiad 2022*. Caerdydd: IWPRB.
- Jones, D., 2024. *Adolygu rolau a chyfrifoldebau partneriaid addysg yng Nghymru a chyflwyno trefniadau i wella ysgolion: llythyr at y gweinidog*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Kools, M a Stoll, L., 2016. *What Makes a School a Learning Organisation? 7* Gorffennaf, Paris: OECD Publishing.
- Kools, M., 2018. *Developing Schools as Learning Organizations*. Paris: OECD Publishing.
- Leithwood, K., Harris, A. a Hopkins, D. 2020. Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40 (1), 5–22.
- Llywodraeth Cymru, 2001. *Y Wlad sy'n Dysgu: Dogfen Ymbaratoi* Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Llywodraeth Cymru, 2014a. *Cymwys am Oes – Cynllun Gwella Addysg*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Llywodraeth Cymru, 2014b. *Ailysgrifennu'r dyfodol - codi uchelgais a chyrhaeddiad yn ysgolion Cymru*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Llywodraeth Cymru, 2015. *Canlyniadau PISA Cymru 2012*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Llywodraeth Cymru, 2017. *Addysg yng Nghymru: Cenhadaeth ein Cenedl, Cynllun Gweithredu 2017–21*. Caerdydd: Grŵp Arweinyddiaeth Cyffredinol.
- Llywodraeth Cymru, 2019. *Cenhadaeth Ein Cenedl: Cwricwlwm Gweddwidol Cynigion am fframwaith deddfuriaethol newydd – Crynodeb Ymgynghori*. Gorffennaf. Caerdydd:
- Llywodraeth Cymru, 2021. *Rheoliadau Anghenion Dysgu Ychwanegol (Cymru)*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://www.llyw.cymru/rheoliadau-anghenion-dysgu-ychwanegol-cymru> (cyrchwyd 28 Ebrill 2024).
- Llywodraeth Cymru, 2023a. *Cenhadaeth Ein Cenedl: Safonau a dyheadau uchel i bawb*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://www.llyw.cymru/sites/default/files/pdf-versions/2023/3/2/1679399733/cenhadaeth-ein-cenedl-safonau-dyheadau-uchel-i-bawb.pdf> (cyrchwyd 28 Ebrill 2024).
- Llywodraeth Cymru, 2023b. *Canllawiau Parhad Dysgu*, Ar gael yn: <https://www.llyw.cymru/canllawiau-parhad-dysgu> (cyrchwyd 15 Mehefin 2024).
- Llywodraeth Cymru, 2024a. *MA Genedlaethol mewn Addysg*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://maaddysgcenedlaethol.cymru/ma-genedlaethol-mewn-addysg-cymru/> (cyrchwyd 28 Mai 2024).
- Llywodraeth Cymru, 2024b. *Presenoldeb disgyblion mewn ysgolion a gynhelir: 4 Medi 2023 i 26 Ebrill 2024*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://www.llyw.cymru/presenoldeb-disgyblion-mewn-ysgolion-gynhelir-4-medi-2023-i-26-ebryll-2024> (cyrchwyd 28 Ebrill 2024).
- Marchant, E., Todd, C., James, M., Crick, T., Dwyer, R. a Brophy, S., 2021. Primary school staff perspectives of school closures due to COVID-19, experiences of schools reopening and recommendations for the future: A qualitative survey in Wales. *PLoS One*, 16 (12).

- Metsäperä, H., 2024, *Such tests are deeply flawed, and their impact is profoundly damaging to young people: media representations of the PISA survey in Finland and the United Kingdom*. [Thesis]. University of Oulu.
- Meyers, D. a Zunin, L.M. 2000. Training manual for human service workers in major disasters. *US Department of Health and Human Services*. [Google Scholar].
- NAEL, 2021. *Lles Arweinwyr Ysgolion – Arolwg Cenedlaethol*. Ar-lein: NAEL.
- NAHT, 2024. *NAHT Conference Motions 2024*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://www.naht.org.uk/CPD/Conferences/NAHT-Annual-Conference-2024/Annual-Conference-2024-motions#R&R> (cyrchwyd 28 Mai 2024).
- OECD, 2014. *Improving Schools in Wales: An OECD Perspective*. Paris: OECD.
- OECD, 2017. *The Welsh Education Reform Journey, A Rapid Policy Assessment*. Paris: OECD.
- OECD, 2020. *Achieving the New Curriculum for Wales*. Paris: OECD Publishing.
- OECD, 2020. *Implementing Education Policies Achieving the New Curriculum for Wales*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (goln), 2021. Teachers' professional learning study: Diagnostic report for Wales IS 33.
- Reynolds, D. a McKimm, J. 2021. Educational management and leadership in Wales: promise, performance and potential. *School leadership & management*, 41 (1–2), 54–72.
- Sahlberg, P., 2021. *Finnish lessons 3.0: What can the world learn from educational change in Finland?*. Teachers College Press.
- Deddf Senedd ac Etholiadau (Cymru) 2020. 2020. Llywodraeth y Deyrnas Unedig.
- Simkins, T. 2014. Governance of Education in the United Kingdom: Convergence or Divergence? *Local Government Studies*, 40 (6), 986–1002.
- Sinnema, C., Nieveen, N. a Priestley, M., 2020. Successful futures, successful curriculum: What can Wales learn from international curriculum reforms? *The Curriculum Journal*, 31 (181), 201–14. <https://doi.org/10.1002/curj.17>
- Siraj-Blatchford, I., Milton, E., Sylva, K., Laugharne, J. a Charles, F., 2007. Developing the Foundation Phase for 3–7-year-olds in Wales. *Wales Journal of Education*, 14 (1), 43–68.
- Smith, K., Nikki Ewing, N., Sarah Stewart, S. Ross Evans, R. Mithell, G. Griffiths, J., 2023. *What factors enable or inhibit teachers when studying on the National MA in Education programme?* Wrexham: CRN Leadership.
- Swyddfa'r Cabinet, 2018. *Devolution Settlements: Wales*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://www.gov.uk/guidance/devolution-settlement-wales#:~:text=The%20Government%20of%20Wales%20Act,Wales%20to%20the%20new%20Assembly> (cyrchwyd 28 Ebrill 2024).
- Waters, M., Jones, M. McDonald, A. 2018. *Addysgu: Proffesiwn gwerthfawr gweithio tuag at Fframwaith Gyrfa, Amodau a Chyflog ar gyfer Athrawon yng Nghymru*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Waters, M. (gol.). 2017. *Safonau Proffesiynol ar gyfer Addysgu ac Arweinyddiaeth* Caerdydd: Llywodraeth Cymru.

- Waters, M., 2023. *Dysgu bod yn Bennaeth i Gymru - Adolygiad o'r CPCP yng Nghymru*. Mawrth. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Waters-Davies, J., Davies, P., Underwood, C. a Lloyd-Williams, S. 2022. Exploring the impact of the Covid-19 pandemic on learners in Wales.
- Woods, P. A., Torrance, D., Donnelly, C., Hamilton, T., Jones, K., a Potter, I. (2021). Diverging systems of educational leadership in the four nations of the United Kingdom? *School Leadership & Management*, 41 (1–2), 1–5. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1887644>
- Ymchwil y Senedd, 2023. *Canlyniadau PISA Cymru ers 2006*. [Ar-lein]. Ar gael yn: <https://ymchwil.senedd.cymru/erthyglau-ymchwil/sut-wnaeth-cymru-berfformio-yn-pisa-2022/> (cyrchwyd 25 Ebrill 2024).
- Zhao, Y. 2020. Two decades of havoc: A synthesis of criticism against PISA. *Journal of Educational Change*, 21 (2), 245–66.

