



Academi Genedlaethol ar gyfer  
Arweinyddiaeth Addysgol Cymru  
National Academy for  
Educational Leadership Wales



CYFRES MEWNWELEDIAD

---

## **Arweinwyr Systemau ac Arweinyddiaeth Systemau: Adolygu'r Dystiolaeth**

Yr Athro Alma Harris  
Ysgol Addysg Prifysgol Abertawe  
Rhagfyr 2020

---

[agaa.cymru](http://agaa.cymru) | [nael.cymru](http://nael.cymru)

# Cynnwys

	Cydnabyddiaeth	3
1.0	Crynodeb gweithredol	4
2.0	Argymhellion	5
3.0	Cwmpas a Methodoleg	6
4.0	Canfyddiadau	9
5.0	Enghreifftiau o wledydd	13
6.0	Argymhellion ar gyfer yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol a System Cymru	17
7.0	Rhestr Gyfeirio	19

# Cydnabyddiaeth

**Mae'r enghreifftiau o wledydd yn yr adroddiad hwn yn seiliedig ar wybodaeth gan yr arbenigwyr rhyngwladol canlynol:**

Yr Athro Carol Campbell, Canada

Yr Athro Toby Greany, Lloegr

Yr Athro David Hopkins, Lloegr

Yr Athro Christopher Chapman, yr Alban

Gillian Hamilton, yr Alban

Yr Athro Pak Tee Ng, Sefydliad Addysg Cenedlaethol, Singapore

# 1.0 Crynodeb Gweithredol

Mae'r crynodeb gweithredol hwn yn amlinellu prif ganfyddiadau adolygiad rhyngwladol o'r llenyddiaeth sy'n canolbwyntio ar arweinwyr systemau ac arweinyddiaeth systemau. Mae'r prif ganfyddiadau fel a ganlyn-

- Nid yw'r termau 'arweinydd systemau' ac 'arweinyddiaeth systemau' yn gyfystyr, ac eto cânt eu defnyddio'n gyfnewidiol yn aml o fewn y llenyddiaeth ryngwladol.
  - Golyga'r goryffwrdd diffiniadol bod y llenyddiaeth ryngwladol sydd ar gael ar arweinwyr systemau ac arweinyddiaeth systemau yn amrywio o ran cynnwys ac ansawdd.
  - Mae gwahanol ffyrdd o gynrychioli, dehongli a deall arweinwyr/arweinyddiaeth systemau o fewn y llenyddiaeth ryngwladol.
  - Gellir categoreiddio llawer o'r ysgrifennu am arweinwyr/arweinyddiaeth systemau fel disgwyladau, prosesau a dylanwadau ar lefel macro a micro.
  - Ymhlith y dehongliadau lefel macro o arweinwyr/arweinyddiaeth systemau mae damcaniaethau meddwl systemau, newid systemau a dysgu systemau. Mae ffocws macro yn pwysleisio effaith *gyfunol* arweinwyr/arweinyddiaeth systemau i newid, trawsnewid neu wella'r system.
  - Ar lefel macro, cyflwynir arweinwyr/arweinyddiaeth systemau fel set eang o ddisgwyladau ac arferion arwain sy'n canolbwyntio ar newid a gwella ar raddfa.
  - Lle mae systemau addysg, ac is-systemau (h.y. ardal, rhanbarth ddinesig) wedi cofleidio (neu'n cofleidio) arweinwyr/arweinyddiaeth systemau, fe'i hystyrir yn ffordd o ddylanwadu ar drawsnewid a gwella ysgolion/systemau.
  - Mae tystiolaeth am botensial gwahanol ddulliau o ymdrin ag arweinwyr/arweinyddiaeth systemau yn bodoli o fewn systemau addysg (Gweler Adran 5).
  - Canolbwyntia dehongliadau lefel micro o arweinwyr/arweinyddiaeth systemau ar rolau, cyfrifoldebau a swyddogaethau penodol arweinwyr systemau *unigol* o fewn cyd-destun neu leoliad.
  - Mae eglurder ynghylch diben, rôl, disgwyladau a chyfrifoldebau'r rhai a ddiffinnir fel 'arweinwyr systemau' yn nodweddiadol o wledydd lle mae arweinyddiaeth systemau cynhyrchiol ar waith.
  - Mae swyddogaethau allweddol arweinwyr systemau o fewn y llenyddiaeth ryngwladol yn cynnwys-
    - a) eiriolaeth
    - b) gweithrediaeth
    - c) hwyluso
    - d) hyrwyddo newid
    - e) porthgadw
    - f) sbarduno
    - g) gwella
- Nid yw'r swyddogaethau hyn yn weithredol ar eu pennau'u hunain ar draul y lleill ac maent yn amrywio o system i system.
- Mae'r dystiolaeth am effeithiolrwydd dull arweinwyr/arweinyddiaeth systemau yn benodol ac yn ddibynnol iawn ar y cyd-destun.
- Mae cymorth polisi parhaus yn allweddol i gynaliadwyedd a llwyddiant dull arweinwyr/arweinyddiaeth systemau.
  - Ymhlith y rhwystrau i arweinwyr/arweinyddiaeth systemau mae dyheadau uchelgeisiol, amrywioldeb ar draws arferion a pherfformiad arweinwyr systemau, diffyg amser i'w gweithredu'n briodol, a diffyg mesurau atebolrwydd i fesur effaith yn gywir.
  - Yn benodol, mae manylion am ystyr, dewis, paratoi a monitro arweinwyr systemau, ynghyd â chanllawiau a llinellau atebolrwydd clir, yn cyfrannu'n uniongyrchol at effeithiolrwydd y rhai a ddynodwyd yn arweinwyr systemau.

## 2.0 Argymhellion

Mae'r adolygiad hwn o'r sylfaen dystiolaeth ryngwladol wedi archwilio'r llenyddiaeth gyfoes sy'n ymwneud ag arweinwyr systemau ac arweinyddiaeth systemau. Mae wedi canolbwyntio ar rai enghreifftiau o wledydd i dynnu sylw at wahanol ddulliau o ymdrin ag arweinwyr/arweinyddiaeth systemau.

Yn seiliedig ar y dystiolaeth ryngwladol, gwneir yr argymhellion canlynol-

- Mae angen eglurder ynghylch diffiniad, diben, cyfrifoldebau a swyddogaethau arweinwyr systemau ynghyd â disgwyliadau a llinellau atebolrwydd clir.
- Ni ddylai statws neu flynyddoedd o brofiad, o fewn addysg, fod yn brif faen prawf ar gyfer dewis arweinwyr systemau. Mae eu gallu i arwain eraill ar wahanol lefelau yn y system yn hollbwysig.
- Nid yw arweinwyr o fewn system yn arweinwyr systemau yn awtomatig nac yn ddiofyn. Mae angen dewis arweinwyr systemau yn ofalus er mwyn sicrhau bod ganddynt y set sgiliau perthnasol (e.e. hwyluso, eiriolaeth, sbarduno, herio) ac arbenigedd.
- Dylai arweinwyr/arweinyddiaeth systemau ategu ond hefyd wella capasiti proffesiynol a chyfalaf proffesiynol presennol yn sylweddol o fewn system. Felly, dylai gwerth ychwanegol gan waith unigol a chyfunol arweinwyr systemau fod yn weladwy ac yn fesuradwy.
- Mae angen i arweinwyr systemau fod yn arweinwyr meddwl yn ogystal ag arweinwyr ymarferol. Mae angen iddynt allu gwthio ffiniau ymarfer proffesiynol, felly rhaid iddynt fod yn wybodus am weithio ar fwy nag un lefel yn y system.
- Mae angen i arweinwyr systemau gael y statws, y gydnabyddiaeth a'r sgiliau i ddylanwadu'n gadarnhaol ar eraill, ar wahanol lefelau, yn y system.
- Mae arweinyddiaeth systemau'n gofyn am set fedrus a dylanwadol iawn o arferion arwain unigol sy'n mynd y tu hwnt i'r rhai a ddatblygwyd neu a brofwyd mewn un lleoliad neu un haen o'r system.
- Mae angen i arweinwyr systemau effeithiol ddeall sut mae newid yn cael ei arwain a'i reoli'n llwyddiannus y tu allan i'w cyd-destun neu leoliad eu hunain, fel y gallant ddylanwadu'n gadarnhaol ar eraill.
- Mae angen damcaniaeth gweithredu glir ar arweinwyr systemau i gael dylanwad cadarnhaol ar eraill. Rhaid iddynt allu mireinio ac ymestyn arferion pobl eraill drwy fodelu 'arfer nesaf' nid dim ond rhannu 'arfer cyfredol neu arfer gorau'.

## 3.0 Cwmpas a Methodoleg

### 3.1 Cwmpas

- 3.1.2 Mae'r adroddiad hwn yn amlinellu canfyddiadau adolygiad cyfoes o'r dystiolaeth ryngwladol ar arweinyddiaeth systemau ac arweinyddiaeth systemau. Mae'r adroddiad hwn yn darparu dadansoddiad, sylwebaeth ac argymhellion yn seiliedig ar y sylfaen dystiolaeth sydd ar gael.
- 3.1.3 Mae'r llenyddiaeth ar arweinyddiaeth systemau yn amrywiol ac mae diffiniadau'n amrywio. Felly nod y darn hwn o waith yw amlinellu gwahanol fwriadau, prosesau a swyddogaethau sy'n gysylltiedig ag arweinyddiaeth systemau drwy ddefnyddio'r dystiolaeth sydd ar gael. Nid yw'r adolygiad hwn yn honni ei fod yn adolygiad systematig o'r llenyddiaeth, gan nad yw ond yn edrych ar y llenyddiaeth gyfoes (2010-2020) nid y corff cyfan o waith ysgolheigaidd ar y pwnc. Nod y gwaith yw darparu dealltwriaeth ymarferol a chanllawiau polisi i'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (Academi Arweinyddiaeth) yn seiliedig ar ystyriaeth o'r sylfaen dystiolaeth ryngwladol.
- 3.1.4 Ystyriodd yr adolygiad dystiolaeth am rolau, cyfrifoldebau, camau gweithredu, swyddogaethau a chanlyniadau arweinyddiaeth systemau drwy edrych ar y sylfaen dystiolaeth ryngwladol. Ystyriodd hefyd y cwestiynau penodol canlynol:
- Sut mae awdurdodaethau eraill yn rhyngwladol wedi ceisio datblygu arweinyddiaeth systemau? Pa mor llwyddiannus fu'r rhain? (Adran 5)
  - Sut mae Cymru wedi ceisio datblygu arweinyddiaeth systemau ac i ba raddau y mae model Cymdeithion yr Academi Arweinyddiaeth yn cynrychioli dull newydd? (Adran 6)
  - Pam mae rhai mentrau tebyg ar yr olwg gyntaf (h.y. 'Cymrodyr' SCEL) wedi bod yn fyrhoedlog? (Adran 5)
  - Beth yw'r prif argymhellion ar gyfer yr Academi Arweinyddiaeth a'r system Gymreig sy'n deillio o'r adolygiad hwn? (Adran 6)

### 3.2 Methodoleg

- 3.2.1 Mae'r adran hon yn amlinellu'r fethodoleg a ddefnyddiwyd i archwilio'r llenyddiaeth academiaidd ar arweinyddiaeth systemau. Yn yr adolygiad hwn, defnyddiwyd dull dadansoddi bibliometreg a thematig i gasglu a dethol y llenyddiaeth ymchwil. Bibliometreg yw'r dadansoddiad meintiol o gyhoeddiadau ysgolheigaidd, a fwriedir i roi syniad o'u heffaith ar drafodaeth academiaidd a chyhoeddus. Yn draddodiadol, mae bibliometreg yn ystyried nifer yr adegau y cyfeirir at erthygl ymchwil, i'w chymharu ag erthyglau eraill yn yr un maes. Fel y noda Gumus et al (2016:33):

**'the bibliometric approach allows researchers to investigate the abstracts, keywords and references of the studies in a particular field; to reveal and compare authors, countries, journals and institutions in the field'**

- 3.2.2 Yn y chwiliad hwn, defnyddiwyd bibliometreg i groeswiro pwysigrwydd yr erthyglau academiaidd a nodwyd, wrth i'r chwiliad fynd drwy'r gwahanol gronfeydd data. Dilëwyd erthyglau lle'r oeddent yn methu â bodloni ystod o feini prawf dethol gan gynnwys arwyddocâd, perthnasedd a phriodoldeb.
- 3.2.3 Dadansoddiwyd yr holl erthyglau a ddewiswyd yn thematig er mwyn cael trosolwg o bynciau, dulliau a ffocysu'r astudiaethau a ddewiswyd. Roedd y dadansoddiad thematig yn canolbwyntio ar faterion diffiniad, cwmpas yr astudiaethau, lleoliad daearyddol, tystiolaeth empirig, a dehongliadau arweinyddiaeth systemau a adlewyrchir ar draws yr erthyglau a ddewiswyd.
- 3.2.4 Prif nod yr adolygiad hwn oedd taflu goleuni ar y llenyddiaeth gyfoes ar arweinyddiaeth systemau gan gasglu gwahanol safbwyntiau, dealltwriaeth a thystiolaeth. Ystyriodd yr adolygiad:
- a) lenyddiaeth a gyhoeddwyd mewn cyfnodolion a adolygwyd gan gymheiriaid (ISI a SCOPUS) ers 2010.
  - b) y llenyddiaeth lwyd a gyhoeddwyd yn y cyfnod hwn (trafodion cynadleddau, adroddiadau, blogiau, darnau o'r cyfryngau, sylwebaethau ac ati).
  - c) penodau, traethodau hir, papurau cynadleddau a llyfrau.

Prif fwriad yr adolygiad oedd archwilio'r ffyrdd y caiff arweinyddiaeth systemau eu deall a'i ddangos yn y llenyddiaeth a ddewiswyd.

- 3.2.5 O ran chwilio'r llenyddiaeth academiaidd, penderfynwyd defnyddio ystod o gronfeydd data i nodi erthyglau perthnasol ac i groeswiro'r cronfeydd data hyn er mwyn sicrhau bod yr holl wybodaeth a adferwyd yn gywir, ac na chollwyd unrhyw gyhoeddiad. Chwiliwyd drwy gronfeydd data ymchwil EBSCOHOST, SCOPUS a Web of Science (WoS), i ddechrau.
- 3.2.6 O ran cofnodi'r broses adolygu'n systematig, cafodd yr holl ddogfennau gweithio, gan gynnwys y fersiwn lawn a gyhoeddwyd o'r erthyglau terfynol a ddewiswyd, eu lanlwytho i ffolder a rennir ar Microsoft Teams. Roedd proses adalw a dadansoddi data'r erthyglau academiaidd yn cynnwys y camau canlynol:
- (1) Gosod Allweddeiriau
  - (2) Dewis cronfeydd data
  - (3) Diffinio meini prawf chwilio
  - (4) Lawrlwytho'r erthyglau a ddewiswyd
  - (5) Fframwaith dadansoddi
  - (6) Tynnu gwybodaeth o'r erthyglau i'r fframwaith dadansoddi
- 3.2.7 Y prif allweddeiriau oedd 'arweinydd systemau ac ysgol' ac 'arweinydd systemau ac addysg' tra bod allweddeiriau eraill a oedd yn deillio yn cynnwys 'newid' 'gwella' 'diwygio' neu unrhyw gyfuniad. Yna profwyd y geiriau allweddol hyn yn y cronfeydd data a ddewiswyd. Y rheswm dros brofi'r allweddeiriau hyn oedd nodi nifer yr erthyglau a ddychwelwyd ar gyfer pob term. Ni ddychwelodd rhai termau unrhyw erthyglau ym mhob cronfa ddata, felly roedd angen rhywfaint o fireinio ac ail-addasu. Er mwyn culhau'r meini prawf chwilio ac ar gyfer chwiliad manylach a chyflymach, crëwyd cystrawen o allweddeiriau gan ddefnyddio gweithredwyr rhesymegol megis "Ac", "Neu". Y rhestr derfynol o eiriau allweddol oedd:
- Arweinydd\* Systemau\*<sup>1</sup> AC ysgol  
 Arweinydd\* Systemau\* AC addysg  
 Arweinydd\* Systemau\* A Newid AC Ysgol  
 Arweinydd\* Systemau\* A Newid AC addysg  
 Arweinydd\* Systemau\* A Diwygio AC Ysgol  
 Arweinydd\* Systemau\* A Diwygio AC addysg  
 Arweinydd\* Systemau\* A Gwella\* AC Ysgol  
 Arweinydd\* Systemau\* A Gwella\* Ac addysg
- 3.2.8 Penderfynwyd defnyddio cronfa ddata ymchwil EBSCOHOST fel system gyfeirio ar-lein. Mae ar gael drwy'r rhyngwyd ac mae'n cynnig amrywiaeth o gronfeydd data testun llawn perchnogol a phroffesiynol gan ddarparu'r gwybodaeth blaenllaw. Mae cronfeydd data EBSCOHOST yn cynnwys
1. Chwiliad Academiaidd Cyflawn
  2. Mynegai Addysg Prydain
  3. Crynodebau Addysg
  4. Ymchwil Addysg Gyflawn
  5. Crynodebau Gweinyddu Addysg
  6. Canolfan Wybodaeth Adnoddau Addysg (ERIC)
- Yn ogystal, archwiliwyd y cronfeydd data addysgol canlynol:
7. Web of Science
  8. SCOPUS
- 3.2.9 Rhannwyd y strategaethau meini prawf chwilio sy'n berthnasol i'r adolygiad o'r llenyddiaeth academiaidd yn bedwar cam. *Yn gyntaf*, edrychodd y meini prawf chwilio cychwynnol ar erthyglau a oedd mewn cyfnodolion a adolygwyd gan gymheiriaid, a oedd yn cynnwys un neu fwy o ddisgrifiyddion allweddair yn y teitl a'r crynodeb, oedd â dyddiad cyhoeddi rhwng Ionawr 2010 a Mawrth 2020 ac wedi'u hysgrifennu yn Saesneg. Canlyniad y cam cyntaf hwn ar draws yr 8 cronfa ddata oedd nodi 9503 o erthyglau.
- Yn ail*, gwnaed chwiliad wedi'i fireinio a oedd yn culhau'r meini prawf ymhellach, felly er enghraifft, roedd rhaid i deitl yr erthygl a'r crynodeb gyfeirio'n benodol at "arweinydd/rheolwr systemau". Hefyd, dim ond astudiaethau empirig neu wybodus a gafodd eu cynnwys yn y cam hwn ac fe ddiystyrwyd darnau disgrifiadol neu naratifau personol. Canlyniad y cam hwn ar draws y cronfeydd data oedd nodi 138 erthygl.

<sup>1</sup> \* Mae'r seren yn symbol nodchwilio sy'n ehangu chwiliad drwy ddod o hyd i eiriau sy'n dechrau gyda'r un llythrennau

*Yn drydydd*, dewiswyd astudiaethau empirig wedyn a oedd yn nodi ysgolion neu systemau ysgolion yn unig (eithriwyd astudiaethau am addysg bellach neu brifysgol). Canlyniad y cam hwn ar draws y cronfeydd data oedd 56 erthygl. *Yn olaf*, cam olaf y mireinio oedd eithrio unrhyw erthyglau nad ydynt yn rhai SCOPUS a oedd yn lleihau'r grŵp i 37 erthygl. Cafodd testunau llawn yr erthyglau eu lawrlwytho a'u storio yn y gyriant (Adran 1 yn y Rhestr Gyfeirio).

- 3.2.10 Yn y cam hwn, a chyn tynnu'r wybodaeth o'r astudiaethau a ddewiswyd, crëwyd fframwaith dadansodol i grynhoi'r astudiaethau mewn cyfres o fatricsau thema. Cynlluniwyd y fframwaith dadansodol mewn Taenlen Excel. Mae dau brif reswm technegol dros ddewis Excel. *Yn gyntaf*, mae Excel yn caniatáu didoli data (i drefnu data yn seiliedig ar rai meini prawf) yn nhrefn yr wyddor (A-Z neu Z-A) neu'n rhifiadol (h.y. yn nhrefn dyddiad cyhoeddi). *Yn ail*, mae'n caniatáu hidlo data (gan arddangos cofnodion sy'n bodloni meini prawf penodol; er enghraifft, Cyfnodolion SCOPUS).
- 3.2.11 Roedd y chwiliad hefyd yn ymestyn i lyfrau, penodau, traethodau hir, papurau cynhadledd a'r llenyddiaeth lwyd ar thema arweinwyr/arweinyddiaeth systemau. Nodwyd llyfrau gan ddefnyddio GoogleScholar, Google Books a SCOPUS. O'r 1030 o lyfrau a nodwyd, dewiswyd 10 llyfr o fewn yr amserlen a bennwyd (Adran 2 yn y Rhestr Gyfeirio). Nodwyd penodau llyfrau gan ddefnyddio'r Gronfa Ddata Cwblhau Ymchwil Academaidd yn dilyn yr un meini prawf chwilio â'r erthyglau. Roedd yr hidlydd chwilio yn nodi penodau llyfrau a oedd yn cynnwys un neu fwy o ddisgrifiyddion allweddeiriau mewn teitlau yn unig, wedi'u cyhoeddi rhwng Ionawr 2010 a Mawrth 2020 ac yn yr iaith Saesneg. Arweiniodd y chwiliad hwn at 92 o benodau i ddechrau a gafodd eu mireinio am briodoldeb a pherthnasedd i lawr i 2 (Adran 3 yn y Rhestr Gyfeirio).
- 3.2.12 Nodwyd traethodau hir gan ddefnyddio cronfeydd data Gwasanaeth Ar-lein Traethodau Hir Electronig (EthOS) a'r Ganolfan Gwybodaeth Adnoddau Addysg (ERIC). Defnyddiwyd yr un meini prawf chwilio. O'r 970 o astudiaethau traethawd hir a nodwyd, dewiswyd 4 yn seiliedig ar briodoldeb a pherthnasedd (Adran 4 yn y Rhestr Gyfeirio).
- 3.2.13 Nodwyd papurau cynhadledd gan ddefnyddio cronfeydd data SCOPUS a Web of Science. Defnyddiodd y meini prawf chwilio gystrawen chwilio'r gronfa<sup>2</sup> ddata i gulhau'r chwiliad i gynnwys papurau cynhadledd yn unig. I ddechrau, nododd y chwiliad hwn 629 o bapurau ar y pwnc a leihawyd i 1 ar ôl sifftio am berthnasedd a phriodoldeb (Adran 5 yn y Rhestr Gyfeirio).
- 3.2.14 Yn olaf, nodwyd y llenyddiaeth lwyd (gwefannau, Blogiau, sylwebaethau ac ati). Defnyddiwyd Google Advanced Search, a defnyddiwyd y meini prawf chwilio. Roedd y termau chwilio yn cynnwys "Arweinyddiaeth Systemau" yn y teitl, ystod dyddiad wedi'i haddasu (2010-2020) a'r iaith benodedig fel Saesneg. Arweiniodd y chwiliad hwn i ddechrau at 76 canlyniad a gafodd eu hidlo i 18 (Adran 6 yn y Rhestr Gyfeirio).

Mae Tabl A yn crynhoi'r broses chwilio. Mae'n dangos y categori deunydd, y safleoedd chwilio, ynghyd â'r nifer cychwynnol a terfynol o adnoddau a nodwyd. Mae'r niferoedd terfynol yn cynrychioli ffynonellau a oedd yn canolbwyntio'n gynhenid ar arweinydd/arweinyddiaeth systemau, a oedd yn uniongyrchol berthnasol ac o safon ansawdd briodol. Defnyddiwyd proses hidlo a chroeswirio gyson i wirio ac ailwirio'r ffynonellau terfynol nid yn unig yn erbyn y meini prawf dethol ond hefyd o ran eu perthnasedd, eu priodoldeb a'u hansawdd.

**TABL A**

Categori o Deunydd	Safleoedd Chwilio	Rhifau Chwilio Cychwynnol	Rhifau Terfynol
Erthyglau	Ebscohost, SCOPUS, Web of Science	9503 Wedi'u lleihau i 138	37
Llyfrau	Google.Scholar, Google Books a SCOPUS	1030 Wedi'u lleihau i 33	10
Penodau Llyfrau	Chwiliad Academaidd wedi'i Gwblhau	92 Wedi'u lleihau i 18	2
Traethawd hir/Traethawd ymchwil	EthOS, ERIC	970 Wedi'u lleihau i 32	4
Papurau Cynhadledd	Gwe wyddoniaeth, SCOPUS	629 Wedi'u lleihau i 27	1
Gwefannau/Blogiau/Sylwebaethau	Google Advanced Serach	76	18

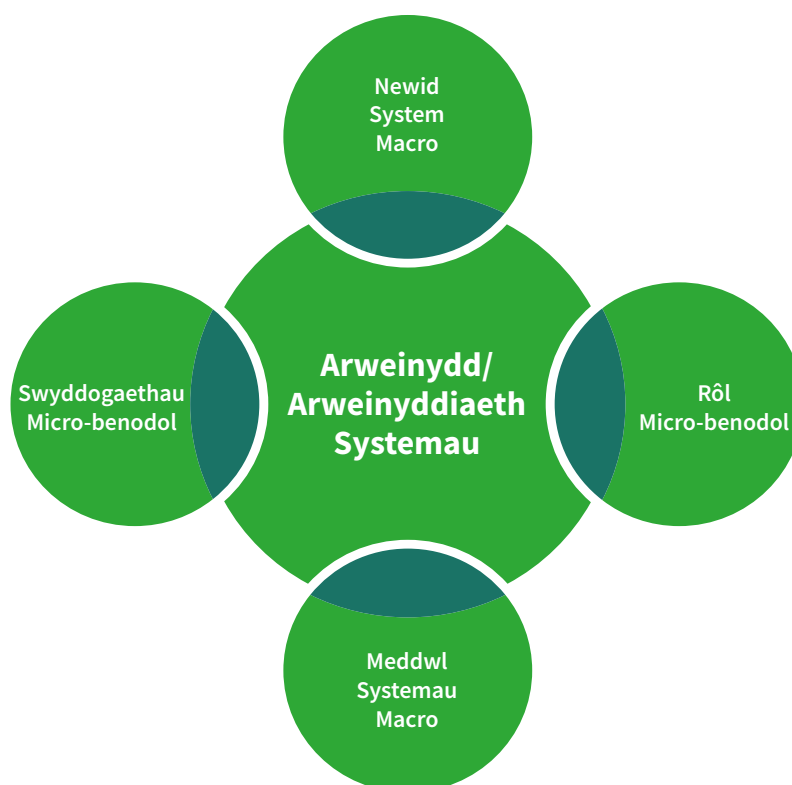
Tynnwyd sylw hefyd at lenyddiaeth polisi mewn gwledydd dethol mewn dadansoddiad o'r llenyddiaeth a ddewiswyd. Roedd hyn yn caniatáu cyfeirio at wybodaeth allweddol am bolisi yn enghreifftiau'r gwledydd.

<sup>2</sup> Cystrawen yw set o reolau sy'n llywio'r chwiliad. Er enghraifft: System\* arweinydd\* A Gwella\* AC ysgol) NEU DEITL: (System\* Arweinydd\* A Gwella\* AC addysg)



## 4.0 Canfyddiadau

- 4.1. Mae'r adran hon yn amlinellu prif ganfyddiadau'r adolygiad o'r sylfaen dystiolaeth ryngwladol ar arweinwyr/arweinyddiaeth systemau. Mae'n ystyried tarddiad, dehongliadau a disgwyliadau arweinwyr/arweinyddiaeth systemau sydd wedi'u cynnwys yn y sylfaen dystiolaeth. Gellir olrhain tarddiad y term 'arweinydd/arweinyddiaeth systemau' yn ôl i ddechrau'r 21<sup>ain</sup> ganrif, ym maes addysg. Diffiniwyd arweinyddiaeth systemau i ddechrau fel arfer a oedd yn datblygu yn cynnwys ystod eang o gyfrifoldebau a ddatblygwyd naill ai'n lleol neu o fewn rhaglenni neu rwydweithiau unigol. Mae'r term 'arweinyddiaeth systemau' hefyd yn cysylltu â gwaith cynharach ar feddwl systemau ac mae ganddo gysylltiadau cryf â damcaniaeth systemau (Senge, 1990).
- 4.1.2 Ym maes addysg, diffiniwyd arweinwyr systemau fel y rhai sy'n barod i wella ysgolion a systemau eraill yn ogystal â'u rhai eu hunain (Hopkins a Higham, 2007). Awgrymwyd hefyd bod y rhai sy'n cyflawni rôl arweinydd systemau yn gweld elfennau'r system lluosog a'r setiau rhyng-gysylltiedig o heriau, maent yn tueddu i beidio â derbyn 'busnes fel arfer' (Fullan, 2005).
- 4.1.3 O ran diffiniadau manwl gywir, mae'r dystiolaeth ryngwladol yn dangos nad yw 'arweinwyr systemau' ac 'arweinyddiaeth systemau' yn gyfystyr ond maent yn gysylltiedig. Mae'r gorgyffwrdd diffiniadol hwn yn golygu bod y llenyddiaeth ryngwladol sydd ar gael ar arweinwyr systemau ac arweinyddiaeth systemau yn amrywio o ran cynnwys ac ansawdd.
- 4.1.4 Gellir gwahanu'r gwahanol ddehongliadau a chysyniadau o arweinwyr/arweinyddiaeth systemau o fewn y sylfaen dystiolaeth ryngwladol yn esboniadau *macro* a *micro*. Mae'r dehongliadau hyn weithiau'n croesi drosodd, gan wneud llawer o'r ysgrifennu ar y pwnc yn gymhleth i fynd trwyddo (Boylan, 2016). Er mwyn gwneud synnwyr o'r dehongliadau gwahanol hyn, a'r rhyng-gysylltiadau rhyngddynt, archwilir arweinwyr/arweinyddiaeth systemau drwy lensys macro a micro, yn y drefn honno. Mae'r diagram canlynol yn dangos y gwahanol ddehongliadau a'r rhyng-gysylltiadau.



- 4.1.5 Ar lefel macro, mae'r dystiolaeth ar arweinwyr/arweinyddiaeth systemau yn rhannu'n ddau brif faes astudio. Yn gyntaf, ceir llenyddiaeth ar *feddylfryd systemau* a *damcaniaeth systemau* sy'n canolbwyntio ar ffyrdd o ddatrys problemau cymhleth o fewn ac ar draws sefydliadau (e.e. Levin a Schrum, 2013). Yn ail, mae yna sylfaen dystiolaeth sylweddol ynghylch arweinwyr/arweinyddiaeth systemau *fel sbardunwr ar gyfer newid polisi* ac wrth weithredu'r broses o wella systemau mewn gwahanol wledydd a chyd-destunau (e.e. Harris et al, 2014; Cousin, 2016; Nasmyth, 2012, Hamilton et al, 2018).

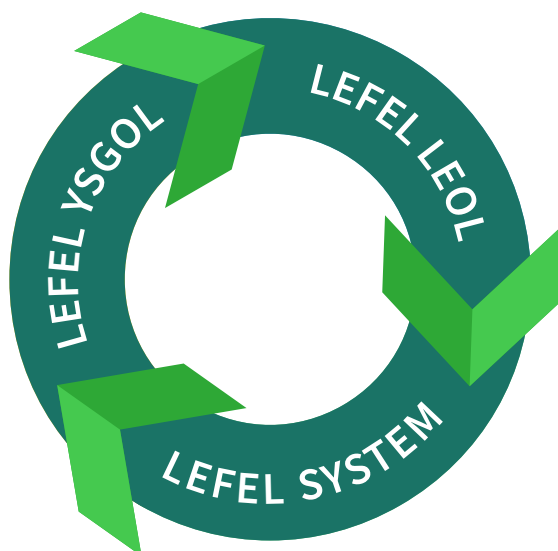
- 4.1.6 O ran meddylfryd systemau, mae hwn yn ddull sy'n ymwneud â chymryd golwg gyfannol ar y system. Mae'n ddull rheoli o ymdrin â newid sefydliadol sydd wedi'i gymhwyso i ysgolion ac sy'n cysylltu'n agos â gwyddor systemau (Shaked and Schechter, 2020). Mae meddylfryd systemau yn adlewyrchu gogwydd damcaniaethol ar newid sefydliadol yn hytrach nag un ymarferol. Fe'i hystyrir yn ddull o ddeall newid o fewn systemau cymhleth.
- 4.1.7 Mae meddylfryd systemau yn rhoi pwyslais ar feddylwyr systemau yn hytrach nag arweinwyr systemau, gan atgyfnerthu galluoedd arweinwyr unigol o fewn ecosystem benodol (Shaked a Schechte, 2014; Toh et al, 2014). Mae meddwl am systemau hefyd yn gysylltiedig â syniad o arweinyddiaeth systemig sy'n ymddangos o fewn y llenyddiaeth fusnes (e.e. Thompson a Zakhirova, 2018) sy'n ystyried sefydliadau fel systemau agored sy'n weladwy ac yn gydgyssylltiedig (Beehner, 2020).
- 4.1.8 Yn ei waith cynnar, roedd Peter Senge (1990) yn ystyried *meddylfryd systemau* fel fframwaith ar gyfer deall y rhyng-gysylltiadau o fewn sefydliadau. Roedd ei waith yn cynnig bod meddylfryd systemau yn sylfaen ar gyfer dull arweinyddiaeth systemau a oedd yn seiliedig ar ddeall a dehongli systemau. Mae dadansoddiadau mwy cyfoes yn tanlinellu bod arweinwyr/arweinyddiaeth systemau yn deillio o nifer o safbwyntiau damcaniaethol, ac yn eu hadlewyrchu, gan gynnwys damcaniaeth actor-rhwydwaith, yn ogystal â gwahanol feysydd astudio a dulliau dadansoddi amgen (Levin a Schrum, 2014).
- 4.1.9 Yn yr ail faes astudio, mae arweinwyr/arweinyddiaeth systemau yn cael eu cynrychioli a'u deall *fel sbardun polisi* ar gyfer gwella ysgolion a systemau. (Gweler adran 5). Yn hyn o beth, cyflwynir arweinyddiaeth system fel arddull neu agwedd arweinyddiaeth addasol sy'n seiliedig ar ddealltwriaeth o gymhlethdod cyd-destunau addysgol fel rhai sy'n cynnwys systemau lluosog, cydberthynol. Mae arweinyddiaeth systemau ar lefel macro yn canolbwyntio ar sut y caiff arweinyddiaeth ei harfer er lles mwyaf y system a sut y caiff *capasiti* ei feithrin i sicrhau newid a gwelliant ar draws y system.
- 4.2 Mae'r llenyddiaeth ryngwladol yn adlewyrchu sylfaen dystiolaethol helaeth ynghylch arweinwyr/arweinyddiaeth systemau fel sbardun polisi ar gyfer gwella systemau. Yng Nghanada, Georgia, Lloegr, Hong Kong, Efrog Newydd, America Ladin, Singapore, yr Alban, Awstralia a Seland Newydd ceir enghreifftiau penodol o ymyriadau polisi, ynghylch arweinydd/arweinyddiaeth systemau, wedi'u hanelu'n uniongyrchol at feithrin y capasiti ar gyfer gwella ysgolion/systemau (Michelle a Sackney, 2016; Sentocnick, et al 2018; Elwick, 2017; Weinstein & Hernández, 2015; Hamilton et al, 2018; Robinson, et al 2011; Watterson et al, 201; Dimmock, 2016 Southworth & Quesnay 2005; Szeto, 2019; Ng, 2017).
- 4.2.1 Diffinnir arweinyddiaeth systemau yn ei hanfod, ar lefel macro, mae ganddi ogwydd systemig lle mae arweinwyr systemau yn dylanwadu ar y rhai y tu hwnt i'w cyd-destun uniongyrchol ac yn cael eu defnyddio'n fwriadol i sicrhau newid ar raddfa fawr. Gellir gweld y dehongliad hwn mewn datblygiadau polisi yn Lloegr (Cousin, 2019: Cau, 2016) ac mewn llawer o wledydd eraill (Pont et al, 2008).
- 4.2.2 Dadleuwyd bod model system yn cael ei weithredu pan fydd yr holl randdeiliaid yn cydweithio'n weithredol wrth fodelu prosesau ceisio atebion (Wilkinson, 2016). O fewn y sylfaen dystiolaeth ryngwladol, ceir cyfeiriadau mynych at arweinwyr systemau fel ceiswyr atebion ac asiantau newid, fel sbardunwyr ar gyfer newid a gwella lefel system.
- 4.2.3. Mae'r rhan fwyaf o'r llenyddiaeth lwyd, a nodwyd fel rhan o'r adolygiad rhyngwladol hwn, yn canolbwyntio ar y dimensiwn polisi sy'n canolbwyntio'n bennaf ar bosibilrwydd a photensial arweinwyr/arweinyddiaeth systemau i drawsnewid perfformiad a chanlyniadau systemau addysg. Mae'r llenyddiaeth hon yn tueddu tuag at y disgrifiadol a'r normadol, gan hyrwyddo yn hytrach na sefydlu effaith gadarnhaol arweinwyr/arweinyddiaeth systemau. Mae'r llenyddiaeth lwyd yn cynnwys cefnogaeth gref i arweinyddiaeth systemau fel sbardun polisi ar gyfer newid ysgolion a systemau. (e.e. Carter, 2016; Godin, 2019; Cynghrair Ysgolion Addysgu Siroedd, 2015; Senge et al, 2015; Morley a Goodson, 2014).
- 4.2.4 Mae llawer o'r ysgrifennu am arweinwyr/arweinyddiaeth systemau sydd wedi'i gynnwys yn y llenyddiaeth lwyd yn tueddu i fod yn ysbrydoledig ac yn ddyheadol ei naws. Mae'r blogiau, y cyfryngau cymdeithasol a sylwebaethau polisi i gyd yn canolbwyntio eu sylw ar bwysigrwydd meithrin gallu'r system drwy ddefnyddio arweinwyr systemau sydd â phrofiad, arbenigedd a hyder i godi perfformiad arweinwyr eraill drwy'r system gyfan. Mae'r gwaith ysgrifennu hwn yn atgyfnerthu arweinwyr systemau fel hyrwyddwyr, fel ymgynghorwyr, fel asiantau newid sy'n gyfrifol am gyflwyno newid a gwella'r system. Nid oes llawer o sôn, fodd bynnag, am sut yn union y bydd hyn yn cael ei gyflawni, ei sicrhau neu ei gynnal.

- 4.2.5 Mae'r llenyddiaeth academiaidd yn yr un modd yn atgyfnerthu canologrwydd arweinwyr/arweinyddiaeth systemau fel sbardun macro ar gyfer newid cyfan mewn ysgolion a systemau. Er enghraifft, mae Cousins (2016) yn ystyried arweinwyr/arweinyddiaeth systemau fel mecanwaith darparu gwasanaethau cyhoeddus o fewn naratif llywodraethu byd-eang. Gan ganolbwyntio ar Loegr, mae Cousins (2016) yn amlinellu canfyddiadau astudiaeth hydredol sy'n dangos perthynas gadarnhaol rhwng arweinwyr systemau (Arweinwyr Addysg Cenedlaethol) a gwella ysgolion/systemau. Mae Brown a Greaney (2018) hefyd yn troi eu sylw at system addysg Lloegr ond yn cynnig golwg fwy beirniadol ar y dystiolaeth am arweinwyr/arweinyddiaeth systemau a'r cysylltiad â'r system hunan-wella. Cynigia awduron eraill enghreifftiau o arweinwyr/arweinyddiaeth systemau mewn gwahanol leoliadau (e.e. Naicker a Mestry, 2015; Bryant, 2019; Godfrey, 2017) pob un yn atgyfnerthu bod arweinyddiaeth systemau yn sbardun polisi macro ac yn gatalydd ar gyfer newid ar draws y system (Hamilton et al 2018).
- 4.2.6 Yn ei waith cynnar, cyfeiriodd Michael Fullan (2005) at arweinwyr sy'n feddylwyr systemau ac sy'n gweithredu ar eu meddylfryd fel 'meddylwyr systemau' ar waith'. Mae'r llenyddiaeth yn atgyfnerthu'n gyson bod angen ymwybyddiaeth ddifrifol o'r darlun ehangach ar arweinwyr systemau ac mai eu swyddogaeth yw ymgysylltu ag eraill, ar draws haenau lluosog a lefelau'r system (Harris et al, 2016; Elwick, 2017). Cyn belled yn ôl â 2008, nododd yr OECD:

**‘One of school leaders’ new roles is increasingly to work with other schools and other school leaders, collaborating and developing relationships of interdependence and trust. System leaders, as they are being called, care about and work for the success of other schools as well as their own. Crucially they are willing to shoulder system leadership roles because they believe that to change the larger system you have to engage with it in a meaningful way’  
(Pont et al, 2008:9)**

Yn yr ystyr macro, felly, mae arweinwyr systemau yn gyfrifol ar y cyd am ddatblygu eraill a gwella'r system (Sheppard a Dibbon, 2011; Hopkins et al, 2014). Fodd bynnag, mae eu cylch dylanwad yn amrywio yn ôl rôl, cyfrifoldeb a lefel.

- 4.2.7 Mae symud i'r micro-lefel yn symud y syniad o arweinwyr/arweinyddiaeth systemau i ffwrdd o'r meysydd dylanwad cyfunol tuag at swyddogaethau, rolau, nodweddion neu nodweddion unigol (Accardi 2016, Dimmock, 2016). Yn ei waith, mae Hopkins (2009) yn awgrymu bod arweinwyr systemau yn gweithredu ar *dair lefel* –
1. Lefel yr ysgol h.y. helpu ysgolion eraill.
  2. Y lefel leol h.y. gweithio gyda rhwydweithiau o ysgolion neu ar y lefel genedlaethol.
  3. Lefel genedlaethol/system h.y. gweithredu fel arweinydd newid system (e.e. Arweinydd Addysg Cenedlaethol).



Awgryma Hopkins (2009) ymhellach fod yr holl rolau arweinwyr systemau hyn yn angenrheidiol ac yn gweithredu'n rhyngddibynnol i sicrhau newid yn lefel y system.

- 4.2.8. Mae'r gwahaniaeth teiran hwn yn awgrymu bod angen i arweinwyr systemau ddeall y dylanwadau micro a macro yn y system i fod yn fwyaf effeithiol. Awgryma Heifetz a Linsky (2002) fod yn rhaid i arweinwyr y system fodoli ar 'y balconi a'r llawr dawn'. I grynhoi, rhaid i arweinwyr systemau weld y darlun ehangach ond hefyd deall manylion sut i sicrhau newid.
- 4.2.9 Mae'r dystiolaeth ryngwladol yn llawn o hanesion gwaith gwahanol categorïau o arweinwyr systemau e.e. pennaeth, arweinydd ardal, arweinydd rhwydwaith, arweinydd canol neu arweinydd athrawon (Robinson, 2012; Senge et al, 2015; Cousin, 2019;Boylan, 2016). Mae'r sail dystiolaeth hon yn cynnig bod y rhai sy'n cyflawni *rolau arwain* presennol o fewn y system, yn arweinwyr systemau beth bynnag, sydd â'r potensial i arfer arweinyddiaeth drwy'r system gyfan. Mae Simkins et al (2019) yn canolbwyntio ar benaethiaid cynradd ac yn dadlau ei bod yn bosibl cael gweledigaeth o system dan arweiniad ysgolion drwy eu harweinyddiaeth o fewn y system. Mae Spillane et al (2019) yn canolbwyntio ar chwe system ysgol yn UDA ac yn dadlau bod arweinwyr ysgolion yn arweinwyr systemau sy'n effeithio ar newid a gwelliant drwy'r prosesau gwneud synnwyr.
- 4.3.1 Mae NCTL (2017<sup>3</sup>) yn nodi y gallai gwaith arweinwyr systemau yn Lloegr gynnwys -
- rhannu arferion llwyddiannus gyda chydweithwyr mewn ysgolion eraill
  - darparu hyfforddiant mewn maes arbenigol
  - defnydd ffurfiol i gefnogi ysgol mewn amgylchiadau heriol'
- At hynny, rhoddir rôl 'arweinydd systemau' (yn Lloegr) i'r rhai sydd eisoes yn gweithio o fewn y system ond sy'n cael eu hystyried yn arbennig o effeithiol. Er enghraifft,
- 'arweinwyr addysg cenedlaethol - *penaethiaid* rhagorol sydd, ynghyd â'u hysgol gymorth genedlaethol, yn gweithio gydag ysgolion mewn amgylchiadau heriol
  - arweinwyr llywodraethu cenedlaethol - *cadeiryddion llywodraethwyr* hynod effeithiol sy'n defnyddio eu sgiliau a'u profiad i gefnogi cadeiryddion mewn ysgolion eraill a gwella ansawdd llywodraethu
  - arweinwyr addysg arbenigol (SLE) - *arweinwyr canol neu uwch* profiadol gydag arbenigedd, sy'n gweithio i ddatblygu arweinwyr eraill fel bod ganddynt y sgiliau i arwain eu timau eu hunain a gwella ymarfer yn eu hysgolion eu hunain.'
- 4.3.2 Yng nghyd-destun Cymru, cynigiodd Hopkins (2016) fod angen datblygu dull 'arweinyddiaeth systemau' i ysgogi rhagoriaeth drwy'r system addysg gyfan. Roedd y dull hwn yn cynnwys strategaeth gynhwysfawr i ddiwygio'r system ar gyfer Cymru yn seiliedig ar bedwar sbardun - dysgu personol, addysgu proffesiynol, atebolrwydd deallus a rhwydweithiau a chydweithredu, a oedd i gyd wedi'u mowldio i'r cyd-destun penodol yng Nghymru drwy arweinwyr/arweinyddiaeth systemau.
- 4.3.3 Bwriadwyd i arweinwyr systemau fod yn uwch arweinwyr o fewn system Cymru, ar lefel ysgol neu awdurdod lleol, a oedd yn dymuno cael rôl estynedig. Cafodd y syniad o arweinwyr/arweinyddiaeth systemau ei gynnal yng Nghymru rhwng 2010 a 2012. Cynigiwyd hyfforddiant penodol i'r rhai a oedd â diddordeb mewn ymgymryd â rôl arweinydd systemau a lluniwyd disgrifiadau swydd. Fodd bynnag, diflannodd y syniad o arweinwyr/arweinyddiaeth systemau yng Nghymru yn gyflym pan symudodd blaenoriaethau polisi cenedlaethol yn ddramatig i adlewyrchu mwy o bwyslais ar atebolrwydd drwy'r system gyfan (Andrews, 2014).
- 4.3.4 Yn eu gwaith, mae Senge et al (2015) yn sôn am alluoedd craidd arweinydd/arweinyddiaeth systemau sy'n cynnwys y gallu i weld anghenion y system fwy, meithrin myfyrio, meithrin ymgysylltiad ar y cyd, a pheidio â bod yn adweithiol ond llunio'r dyfodol. Yn yr un modd, mae Earley (2016) yn cynnig cyfres o ddisgwyliadau o arweinwyr systemau ond mae'r rhain yn tueddu i fod yn rhai dyheadol yn hytrach nag ymarferol.
- 4.3.5 I grynhoi, mae'r llenyddiaeth ryngwladol yn ystyried arweinwyr/arweinyddiaeth systemau fel sbardun polisi lefel macro a rôl neu gyfrifoldeb micro. Mae'r llenyddiaeth yn adlewyrchu tri dehongliad nodedig ond cydberthynol:
- arweinwyr/arweinyddiaeth systemau *fel ffordd* o newid system – e.e. yn Singapore, mae arweinwyr o fewn y system (ysgol, ardal a'r Weinyddiaeth) yn gweithredu ar y cyd *fel* asiantau newid system (Ng, 2016).
  - Arweinwyr/arweinyddiaeth systemau *ar gyfer* newid system - e.e. yn Lloegr, arweinwyr systemau, (Arweinwyr Addysg Cenedlaethol) sy'n gyfrifol *am* arwain newid system (Cousin, 2018)
  - arweinwyr/arweinyddiaeth systemau *drwy* newid system - e.e. yn Ontario, cynhyrchoedd newid system gydlynwyr a hyrwyddwyr llythrennedd a ddaeth yn arweinwyr systemau *o ganlyniad uniongyrchol* i newid ar draws y system (Gallagher, Malloy, a Ryerson, 2016)

Nod yr adran nesaf yw esbonio'r dehongliadau gwahanol hyn ymhellach, drwy gynnig enghreifftiau sy'n benodol i wledydd.

<sup>3</sup> <https://nctl.blog.gov.uk/2017/07/31/what-are-teaching-schools-and-system-leaders/>

## 5.0 Arweinyddiaeth Systemau – Enghreifftiau o Wledydd

- 5.1 Mae'r adran hon o'r adolygiad yn edrych yn fras ar arweinwyr/arweinyddiaeth systemau mewn gwledydd a lleoliadau dethol. Dros ddegawd yn ôl, tynnodd yr OECD (Pont, 2008) sylw at nifer o achosion o wledydd lle'r oedd arweinydd/arweinyddiaeth systemau yn bresennol ac yn gyffredin gan gynnwys y rhai a grynoir yma.
- 5.1.2 Mae'r crynodebau byr sy'n dilyn yn cynnig dealltwriaeth fwy cyfoes i'r ffordd y caiff arweinyddiaeth system ei dehongli, ei deall a'i gweithredu ar hyn o bryd mewn gwahanol gyd-destunau. Mae pob un o'r crynodebau yn seiliedig ar dystiolaeth a gasglwyd fel rhan o'r adolygiad hwn o'r llenyddiaeth ac o gyfathrebu ag arbenigwyr gwledydd.

### 5.2 Singapore - Arweinyddiaeth Systemau fel ffordd o Newid System

- 5.2.1 Yn Singapore, arweinyddiaeth y system yw'r ffordd ganolog y caiff yr holl newid i'r system ei gyflawni. Mae arweinwyr ysgolion, ar bob lefel, yn cael eu paratoi o'r diwrnod cyntaf i ymgymryd â chyfrifoldebau unrhyw le yn y system addysg, gan gynnwys y Weinyddiaeth. Mae'r Sefydliad Addysg Cenedlaethol (NIE) yn hyfforddi'r holl athrawon ac arweinwyr, ledled y wlad, i safon gyson uchel. Mae'n eu paratoi i ddatblygu arweinwyr eraill ar bob lefel yn y system.
- 5.2.2 Pan nodir bod athro yn rhywun sy'n gallu cymryd cyfrifoldeb am arweinyddiaeth, ysgol arall yw'r buddiolwr terfynol yn aml. Pan fydd yr athro'n barod ar gyfer swydd arwain, gall gael ei nodi (gan y Weinyddiaeth Addysg) i fynd i ysgol arall sydd ei angen yn fwy neu lle mae gwell cyfle i ddatblygu ymhellach ar gael. Yn Singapore, mae athrawon a phenaethiaid yn cael eu dyrannu i'w swyddi gan y Weinyddiaeth, nid eu dewis personol nhw ydyw.
- 5.2.3 Mae llawer o benaethiaid adran galluog, sydd wedi bod mewn un ysgol, yn dod yn ddirprwy beneath mewn ysgol arall. Yn yr un modd, bydd llawer o ddirprwy benaethiaid galluog, sydd wedi gweithio'n helaeth mewn un ysgol, yn gadael yn y pen draw, ac yn arwain ysgol arall. Mae llawer o benaethiaid hynod effeithiol yn ymuno â lefel yr ardal neu lefel y Weinyddiaeth.
- 5.2.4 Fel hyn, mae swyddi a chyfrifoldebau arwain yn cael eu cylchdroi yn y system. Felly, yn Singapore, mae arweinwyr ysgolion yn gwybod eu bod yn datblygu pobl ar gyfer y system, yn hytrach na dim ond ar gyfer un ysgol. 'Mae hon yn system sy'n uchel mewn ymddiriedaeth a chydweithio. 'This is a system high in trust and collaboration. School leaders also trust the system to provide the human resources the school needs' Ng,(2017).

**'In Singapore, school leaders do not just lead a school. They are called to lead 'nationally'. That means that a school leader belongs to a community of leaders. School leaders care for the whole education system, not just the school each of them is currently leading. They must take a broader view and consider how their decisions in school will affect other schools or even the whole nation. Social capital in Singapore is 'nationalistic'. This is the spirit of competitive collaboration. Centralized decentralisation can work because the spirit of competitive collaboration helps to drive improvement while keeping the system united.'**

**(Professor Pak Tee Ng, y Sefydliad Addysg Cenedlaethol, Singapore)**

### 5.3 Lloegr – Arweinyddiaeth Systemau *ar gyfer* Newid Systemau

- 5.3.1 Yn Lloegr, y 'system hunan-wella a arweinir gan ysgolion' yw'r naratif cyffredinol ar gyfer polisi addysg yn Lloegr o hyd. Mae'r agenda hon wedi cwmpasu ensemble o ddiwygiadau gan gynnwys academiâu, hyrwyddo ymddiriedolaethau aml-academi, tynnu awdurdodau lleol o oruchwylio ysgolion, a datblygu modelau cymorth ysgol-i-ysgol newydd, megis Cynghreiriau Ysgolion Addysgu. Rhwymeg y llywodraeth dros y cymysgedd hwn o ddiwygiadau, yn ôl pob golwg, yw symud rheolaeth i'r rheng flaen drwy roi mwy o ymreolaeth i ysgolion.
- 5.3.2 Er mwyn cefnogi system hunan-wella a arweinir gan ysgolion, mae cyfran o Arweinwyr Addysg Cenedlaethol yn gweithredu i ysgogi newid ar draws y system ac i weithredu fel arweinwyr systemau ar gyfer hunan-wella ysgolion. Arweinwyr sy'n perfformio'n dda a'u timau (e.e. fel Arweinwyr Addysg Cenedlaethol neu Ysgolion Addysgu) sydd wedi'u dynodi a'u defnyddio i gefnogi ysgolion eraill yw Arweinwyr Addysg Cenedlaethol fel arfer.
- 5.3.3 Cyn 2010, roedd dehongliad eang o arweinyddiaeth systemau yn Lloegr (Hopkins a Higham, 2017). Gallai unrhyw arweinydd ysgol a oedd yn cyflawni rôl y tu hwnt i'w gyd-destun ystyried ei hun yn rhywun a oedd yn ymwneud ag 'arweinyddiaeth systemau'. Yn ddiweddar, fodd bynnag, mae arweinwyr systemau wedi'u dynodi'n ffurfiol yn Arweinwyr Addysg Cenedlaethol gyda llinellau atebolrwydd clir i'r llywodraeth. Prif swyddogaeth yr Arweinwyr Addysg Cenedlaethol 4 yw darparu cymorth gwella ysgolion ar ran yr Adran Addysg yn Lloegr. Diben craidd yr Arweinwyr Addysg Cenedlaethol yw darparu cymorth i ysgolion sy'n tanberfformio, gan eu helpu i nodi a mynd i'r afael â meysydd y mae angen eu gwella.
- 5.3.4 Yn Lloegr, fodd bynnag, mae tensiynau'n bodoli o fewn rôl arweinyddiaeth systemau Arweinwyr Addysg Cenedlaethol. Ar y naill law, mae'r llywodraeth yn annog a disgwyl i arweinwyr systemau ysgogi gwelliant di-baid a chyflym ar draws nifer o ysgolion. Ar y llaw arall, disgwylir iddynt fynd i'r afael â blaenoriaethau polisi eraill a arweinir gan yr ysgol ar yr un pryd, megis ehangu nifer yr hyfforddeion ar lwybrau Hyfforddiant Cychwynnol Athrawon a arweinir gan ysgolion. Mae'r Arweinwyr Addysg Cenedlaethol yn gyfrifol am weithio ar ran y system hunan-wella, gan gynnwys eu cyfoedion wrth adeiladu cynghreiriau cydweithredol wrth weithredu mewn marchnad gystadleuol ar gyfer gwasanaethau gwella ysgolion (Greany, 2018).
- 5.3.5 Amlygodd adroddiad diweddar gan SCYA<sup>5</sup> fod Arweinwyr Addysg Cenedlaethol yn Lloegr yn profi galwadau croes ac afresymol gan lywodraeth ganolog tra bod eu cyfoedion yn eu gweld fel 'elite cyfetholedig', sy'n gweithio fel rhan o'r wladwriaeth reoli ac yn cronni amrywiaeth o fanteision personol a sefydliadol o ganlyniad. Codwyd pryderon am rôl yr Arweinwyr Addysg Cenedlaethol hefyd oherwydd y pwysigrwydd a roddwyd ar 'radd eithriadol' Ofsted i ddynodi'r rhai a ddewiswyd fel arweinwyr systemau.

**'System leaders all identified benefits from their roles, but there are also a series of challenges, including significant pressure to make short-term improvements in other schools and the fear that their own school might drop in performance as a result of their external work'**

**(Yr Athro Toby Greany, Prifysgol Nottingham)**

<sup>4</sup> <https://www.gov.uk/guidance/system-leaders-who-they-are-and-what-they-do>

<sup>5</sup> <https://www.ucl-ioe-press.com/ioe-content/uploads/2018/08/Hierarchy-Markets-and-Networks.pdf>

## 5.4. Ontario, Canada - Arweinyddiaeth systemau *drwy* newid system

- 5.4.1 Ers 2007, mae Talaith Ontario yng Nghanada wedi dechrau proses ddiwygio fawr yn llwyddiannus, gan ganolbwyntio'n bennaf ond nid yn unig ar wella canlyniadau llythrennedd a rhifedd i bobl ifanc, yn enwedig y rhai sydd fwyaf difreintiedig (Campbell, 2020). Mae agenda diwygio addysgol Ontario wedi canolbwyntio'n gyson ar godi'r bar a lleihau'r bwlch cyflawniad ac ar gynyddu cyfraddau cwblhau ysgolion uwchradd.
- 5.4.2 Rhan bwysig ac amlwg o'r agenda ddiwygio hon fu'r ffocws ar arweinyddiaeth systemau ar draws y Dalaith. Un o sgil-ganlyniadau diwygio lefel systemau yn Ontario fu'r sylw a dalwyd i feithrin gallu proffesiynol a chapasiti arwain ar bob lefel o'r system addysg (talaith, dosbarth, ysgol ac ystafell ddosbarth). Elfen ganolog o'r ffocws hwn fu datblygu arweinwyr ac arferion arwain ar bob lefel o'r system addysg. Yn hyn o beth, mae arweinwyr/arweinyddiaeth systemau yn Ontario wedi datblygu drwy newid lefel system ar raddfa fawr.
- 5.4.3 Nododd Fframwaith Arweinyddiaeth Ontario<sup>6</sup> bum maes allweddol o arferion arwain i'w datblygu a'u dangos gan benaethiaid a dirprwy benaethiaid fel arweinwyr yn y system:
1. Pennu Cyfarwyddiadau
  2. Meithrin Cysylltiadau a Datblygu Pobl
  3. Datblygu'r Sefydliad i Gefnogi Arferion Dymunol
  4. Gwella'r Rhaglen Gyfarwyddol
  5. Sicrhau Atebolrwydd
- Mae'r Fframwaith yn pwysleisio arweinyddiaeth gyfarwyddol a gwaith penaeithiaid ysgolion wrth ddatblygu Cynlluniau Gwella Ysgolion, sy'n gysylltiedig â thystiolaeth o fesurau effeithiolrwydd ysgolion, er mwyn sefydlu blaenoriaethau a chymau gweithredu bob blwyddyn i wella deilliannau myfyrwyr. Yn ddiodyn, yn hytrach na thrwy gynllunio, felly, cychwynnodd y rhai a oedd yn arwain yn y system ar amrywiaeth o arferion arwain newydd fel yr amlinellwyd gan y Fframwaith. Cynigiodd dau adroddiad y sylwadau canlynol am rôl arweinydd systemau yn Ontario-

**‘One of the strengths of the system is a comprehensive, well-established Ontario Leadership Framework (OLF) providing valued support for professional learning into roles as centrally assigned principals and beyond as superintendents. This provides a clear pathway for developing future leaders in the system. Principals and vice-principals are allocated from a central pool to schools by the Toronto Board of Education with the expectation that they remain in one school for approximately five years’<sup>7</sup>**

**‘Nevertheless, there is a compromise to be made, as the expectation to move schools can affect the well-being of principals. However, principals are well supported in their roles by centrally assigned principals who are all experienced leaders. This leads to a high level of trust and mutual respect, which in turn creates an ethos of support rather than challenge in the system’<sup>8</sup>**

<sup>6</sup> [https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8814/9452/4183/Ontario\\_Leadership\\_Framework\\_OLF.pdf](https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8814/9452/4183/Ontario_Leadership_Framework_OLF.pdf)

<sup>7</sup> <https://secureservercdn.net/160.153.137.40/485.648.myftpupload.com/wp-content/uploads/2019/03/National-Academy-Commission-Report-Our-Call-to-Action-EN.pdf.pdf>

<sup>8</sup> <https://secureservercdn.net/160.153.137.40/485.648.myftpupload.com/wp-content/uploads/2019/03/National-Academy-Commission-Report-Our-Call-to-Action-EN.pdf.pdf>

## 5.5 Yr Alban - Arweinyddiaeth Systemau ar gyfer Newid System

- 5.5.1 Yn 2010, argymhellodd Adroddiad Donaldson 'Teaching Scotland's Future' y dylid sefydlu coleg rhithwir i gefnogi anghenion datblygu arweinyddiaeth penaethiaid a'r rhai sy'n cyflawni rolau arwain eraill yn y sector ysgolion. Datblygodd hyn yn y pen draw i fod yn Goleg Arweinyddiaeth Addysgol yr Alban (SCEL)<sup>9</sup> sydd bellach wedi'i leoli o fewn Llywodraeth yr Alban.
- 5.5.2 Tan symud i Lywodraeth yr Alban yn 2017, roedd SCEL yn ddylanwad pwerus ac yn gyfrwng rhagweithiol ar gyfer arweinyddiaeth systemau yn yr Alban. Yma, deallwyd arweinyddiaeth systemau fel penaethiaid yn gweithredu cyfrifoldebau lefel macro ar gyfer gwella a newid systemau. Fel yng Nghymru a Lloegr, y disgwyl oedd y byddai arweinwyr systemau yn arwain y tu hwnt i'w hysgol eu hunain ac ar y cyd, y byddent yn cael dylanwad cadarnhaol ar y system gyfan.
- 5.5.3 Fel rhan o'i waith cynnar, yn annibynnol ar y llywodraeth, sefydlodd SCEL raglen y Cymrodyr. Dewiswyd Cymrodyr SCEL ar sail meini prawf clir ac fe'u cyfwelwyd ar gyfer eu swydd fel arweinwyr systemau. Roedd y Cymrodyr yn benaethiaid profiadol ac uchel eu parch i raddau helaeth a deimlai y gallent gyfrannu at y system mewn ffordd estynedig. Bryd hynny, roedd SCEL yn cynnwys y Prif Swyddog Gweithredol, Gillian Hamilton, a rhai staff gweinyddol, felly roedd y Cymrodyr yn rhan hanfodol o'r gallu i gyflawni cenhadaeth SCEL.
- 5.5.4 Cenhadaeth SCEL oedd cefnogi athrawon ac ymarferwyr i wneud gwahaniaeth i'r canlyniadau i blant a phobl ifanc drwy gael mynediad at raglenni a gwasanaethau arwain arloesol ac o safon. Dyheadau SCEL yw-
- datblygu, mynegi a gweithredu gweledigaeth ar gyfer arweinyddiaeth addysgol yn yr Alban sy'n canolbwyntio ar y dysgwyr ac sy'n canolbwyntio ar y dyfodol
  - darparu cydlyniaeth ar gyfer yr ystod o gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth sydd ar gael yn yr Alban
  - cynnig/hwyluso cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth arloesol sy'n cael eu harwain gan ymchwil, sy'n canolbwyntio ar ymarfer ac sydd wedi'u meincodi'n rhyngwladol
  - sefydlu 'rhwydweithiau arweinyddiaeth' ar draws y sectorau a'r systemau fel bod arweinwyr ar bob lefel yn gysylltiedig â chymunedau arweinyddiaeth proffesiynol mewn addysg a'r sector cyhoeddus ac oddi mewn iddynt.
- 5.5.5 Mae nodau'r Coleg fel a ganlyn-
- Mynegi'n glir gyda'r gwerthoedd proffesiynol a'r ymrwymadau personol sy'n sail i'r gyfres ddiwygiedig o safonau proffesiynol GTCS, gan gynnwys hyrwyddo cyfiawnder cymdeithasol, uniondeb, ymddiriedaeth a pharch ac ymrwymiad proffesiynol. Dylai 'dysgu ac arweinyddiaeth ar gyfer cynaliadwyedd' sydd wedi'i wreiddio ar draws y safonau proffesiynol fod yn elfen bwysicaf yng ngwaith y Coleg.
  - Dylai cydraddoldeb a thegwch mynediad a chyfleoedd lywio gwaith ac ymgysylltiad y Coleg, a dylid ystyried anghenion cymunedau anghysbell, ac anghenion datblygu arweinyddiaeth athrawon mewn ysgolion cyfrwng Gaeleg ac ysgolion ieithoedd deuil.
  - Cynwysoldeb fel egwyddor graidd sy'n pennu cyrhaeddiad y Coleg, gyda phwyslais ar arweinyddiaeth mewn ysgolion a sefydliadau blynyddoedd cynnar ac ar eu cyfer, gan ymgorffori arweinyddiaeth athrawon, arweinyddiaeth ganol, prifathrawiaeth, pennaeth canolfan/sefydliad a thu hwnt.
- 5.5.6 Gallai pob athro a phrifathro yn yr Alban gofrestru i fod yn aelodau o SCEL a chael mynediad i'w wefan a chyfres helaeth o raglenni arweinyddiaeth. Yn 2015, cyhoeddwyd y byddai gradd Meistr<sup>10</sup> yn orfodol ar gyfer pob pennaeth yn yr Alban a fyddai'n dod i rym yn 2018. Roedd rhaglen y Cymrodyr yn llwyddiannus iawn, ac roedd SCEL yn ennill cydnabyddiaeth genedlaethol a rhyngwladol (Chapman, 2019).
- 5.5.7 Erbyn mis Hydref 2017, roedd SCEL wedi symud i Lywodraeth yr Alban<sup>11</sup> ac mae rhaglen y Cymrodyr wedi dod i ben.

**‘Great leaders help themselves and others do the right things by setting a clear direction, building a vision, protecting what’s good and innovating when something new is needed. They clearly explain what good looks like and inspire others to get there. They are strategic, innovative, problem solving, capable and empathetic. And while planning, processes and technical skills are important, in my experience, the very best leaders know that it’s not just about them and their view of the world’.**

**(Gillian Hamilton, Prif Swyddog Gweithredol SCEL<sup>12</sup>)**

<sup>9</sup> Cyfrinachol - Ers symud i'r Llywodraeth nid oes dim yn gyhoeddus am Gymrodyr SCEL na'i fodolaeth blaenorol fel Coleg hyd braich oddi wrth y Llywodraeth.

<sup>10</sup> [https://www.holyrood.com/news/view,mandatory-masters-degree-for-head-teachers\\_11277.htm](https://www.holyrood.com/news/view,mandatory-masters-degree-for-head-teachers_11277.htm)

<sup>11</sup> <https://blogs.glowscotland.org.uk/glowblogs/eslb/2017/10/30/scel-leadership-programmes/>

<sup>12</sup> [https://www.holyrood.com/comment/view,scels-gillian-hamilton-school-leadership-having-a-positive-influence\\_6598.htm](https://www.holyrood.com/comment/view,scels-gillian-hamilton-school-leadership-having-a-positive-influence_6598.htm)



## 6.0 Argymhellion ar gyfer yr Academi Arweinyddiaeth a System Cymru

- 6.1.1 Mae arweinyddiaeth systemau o fewn ac ar draws sefydliadau addysgol yn gynyddol bwysig er mwyn meithrin y cyfalaf proffesiynol a'r gallu proffesiynol angenrheidiol i wella. Fel y mae'r adolygiad rhyngwladol hwn wedi'i ddangos, mae tystiolaeth y gall arweinwyr/arweinyddiaeth systemau fod yn rym cadarnhaol ar gyfer newid pan gânt eu defnyddio'n briodol.
- 6.1.2 Fodd bynnag, mae'r dystiolaeth ryngwladol am arweinwyr/arweinyddiaeth systemau yn cyfeirio'n gyson at yr angen am eglurder ynghylch:
- Diffiniad, rôl a swyddogaethau arweinwyr systemau.
  - Y meini prawf ar gyfer dethol a'r broses benodi.
  - Cyfrifoldebau craidd a'r disgwyliadau a roddir ar arweinwyr systemau.
  - Y strwythurau atebolrwydd a'r prosesau gwerthuso sy'n amgylchynu eu rôl fel arweinydd systemau.
  - Mesur effaith arweinwyr/arweinyddiaeth systemau drwy brosesau monitro a gwerthuso y cytunwyd arnynt.
- 6.1.2 Mae'r argymhellion sy'n dilyn yn canolbwyntio'n benodol ar y rôl Cydymaith o fewn yr Academi Arweinyddiaeth ac yn defnyddio canfyddiadau'r adolygiad rhyngwladol yn uniongyrchol -
1. Mae angen diffinio rôl Cydymaith yr Academi Arweinyddiaeth yn glir ac mae angen i gylich gwaith/diben y rôl gael ei gwmpasu'n fanwl.
  2. Dylid sefydlu cyfres o sgiliau sy'n benodol i berson a meini prawf penodi tryloyw a'u cyhoeddi ar wefan yr Academi Arweinyddiaeth.
  3. Rhaid sefydlu ffyrdd o fesur effaith Cymdeithion yr Academi Arweinyddiaeth ac mae angen asesu eu heffaith unigol/cyfunol.
  4. Mae angen i Gymdeithion yr Academi Arweinyddiaeth gael y sgiliau a'r profiad priodol i ddylanwadu ar eraill ar wahanol lefelau o'r system.
  5. Mewn gwledydd eraill, defnyddir penaethiaid, llywodraethwyr, arweinwyr canol, penaethiaid cynorthwyol, athrawon, arweinwyr ardal ac arweinwyr rhwydwaith fel arweinwyr systemau.<sup>13</sup> Mae angen ystyried ehangu cyfansoddiad Cymdeithion yr Academi Arweinyddiaeth, yn y dyfodol, gyda gwahanol arbenigedd arweinyddiaeth.
  6. Mae angen i'r Academi Arweinyddiaeth ystyried sut y gellir cynyddu a chynnal gwaith Cymdeithion.
  7. Mae cefnogaeth barhaus Llywodraeth Cymru i'r Academi Arweinyddiaeth fel sefydliad 'hyd braich' yn ganolog i'w llwyddiant.
  8. Mae angen eglurder ynghylch a yw rôl y Cydymaith yn ei hanfod yn ddatblygiadol i'r unigolyn dan sylw neu a fwriedir i'r rôl ysgogi newid a gwelliant o fewn y system. Os yw'n gwneud y ddau, mae angen mwy o fanylion am y cysylltiadau rhwng y ddau.
  9. Dylid comisiynu gwerthusiad annibynnol o waith y Cymdeithion (sydd bellach yn eu hail garfan). Dylai'r gwerthusiad hwn gynnwys cwestiynau am *fwriadau, prosesau a chanlyniadau/effaith* Cymdeithion yr Academi Arweinyddiaeth i lywio camau dilynol eu gwaith.  
Gallai cwestiynau gwerthuso gynnwys, er enghraifft:
- a) Sut mae Cymdeithion yr Academi Arweinyddiaeth yn deall eu rôl, fel arweinwyr systemau, a sut maent yn ystyried eu cyfrifoldebau arweinyddiaeth systemau? A yw'r rhain yn glir ac yn gyson i bob Cydymaith?
  - b) Beth yw prif fwriadau, dibenion a nodau eu rôl arwain systemau ym marn y Cymdeithion? Beth yn eu barn nhw yw eu rhwymedigaethau a'u cyfrifoldebau allweddol?
  - c) Pa brosesau allweddol y mae Cymdeithion yn eu defnyddio i gefnogi eraill o fewn y system i wella? Pa mor effeithiol fu'r rhain a beth yw'r dystiolaeth i gefnogi hyn?
  - d) Ym mha ffyrdd y mae Cymdeithion yn asesu eu heffaith unigol a chyfunol? A oes tystiolaeth bendant o effaith ar wahanol lefelau yn system Cymru? Sut mae hyn yn cael ei goladu, ei rannu a'i gyfathrebu? Sut y gellid casglu a chynhyrchu tystiolaeth o effaith wrth symud ymlaen?

13 e.e. Bryant, 2018; Sheppard a Dibbon, 2011; Boylan, 2016; Chen a Reigeluth, 2010; Simpkins et al, 2018; Kemp, 2018.

- e) I ba raddau y mae Cymdeithion, yn unigol ac ar y cyd, yn cyfrannu at feithrin y gallu proffesiynol o fewn system Cymru? Pa dystiolaeth sydd angen ei chasglu'n systematig i ddangos effaith ar feithrin gallu ar lefel y system?
  - f) Yn y dyfodol, sut y bydd Cymdeithion yn cefnogi arweinwyr eraill i gyflwyno'r cwricwlwm newydd yn llwyddiannus i addysg yng Nghymru? Sut y byddant yn datblygu ac yn cefnogi arweinyddiaeth y cwricwlwm, fel arweinwyr systemau, a sut y caiff eu heffeithiolrwydd ei fesur?
  - g) Pa fathau o gymorth, arweiniad a hyfforddiant arbenigol fydd eu hangen ar Gymdeithion i'w galluogi i fod yn arweinwyr systemau effeithiol ac o ble y daw hyn o fewn system Cymru?
- 6.1.3 I gloi, mae'r dystiolaeth o'r adolygiad rhyngwladol hwn yn tanlinellu, o dan yr amodau cywir, gyda'r bobl iawn, y gall arweinwyr/arweinyddiaeth systemau fod yn rym cadarnhaol ar gyfer newid ac yn gatalydd ar gyfer gwella ysgolion/systemau. O ganlyniad, ar gyfer yr Academi Arweinyddiaeth yng Nghymru, mae'r adolygiad hwn yn cynnig sail ar gyfer adolygu, myfyrio a llwyfan ar gyfer blaengynllunio.

## 7.0 Rhestr Gyfeirio

### Adran 1: Erthyglau Cyfnodolion y Cyfeirir Atynt

1. Boylan, M. (2016). Deepening System Leadership- Teachers Leading From Below *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 57-72. doi: 10.1177/1741143213501314
2. Brown, C., & Greany, T. (2018). The Evidence-Informed School System in England: Where Should School Leaders Be Focusing Their Efforts? *Leadership and Policy in Schools*, 17(1), 115-137. doi: 10.1080/15700763.2016.1270330
3. Bryant, D. A. (2018). Conditions that support middle leaders' work in organisational and system leadership: Hong Kong case studies. *School Leadership & Management*, 39(5), 415-433. doi: 10.1080/13632434.2018.1489790
4. Close, P. (2016). 'System leader' consultancy development in English schools: a long-term agenda for a democratic future? *School Leadership & Management*, 36(1), 113-132. doi: 10.1080/13632434.2016.1160214
5. Cousin, S. (2018). System leaders in England: Leaders of a profession, or instruments of government? *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 520-537. doi: 10.1177/1741143217751726
6. Dimmock, C. (2016). System leadership for school improvement: A developing concept and set of practices. *Scottish Educational Review*, 48(2), 60-79.
7. Earley, P. (2016). Global Trends and Challenges for School Leaders: Keeping the Focus on Learning. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*(14), 21-33. doi: 10.7358/ecps-2016-014-earl
8. Elwick, A. (2017). Education reform in New York City (2002–2013). *Oxford Review of Education*, 43(6), 677-694. doi: 10.1080/03054985.2017.1296421
9. Gallagher, M. J., Malloy, J., & Ryerson, R. (2016). Achieving excellence- Bringing effective literacy pedagogy to scale in Ontario's publicly-funded education system. *Journal of Educational Change*, 17(4), 477-504.
10. Godfrey, D. (2017). What is the proposed role of research evidence in England's 'self-improving' school system? *Oxford Review of Education*, 43(4), 433-446. doi: 10.1080/03054985.2017.1329718
11. Greany, T. (2018). Innovation is possible, it's just not easy: Improvement, innovation and legitimacy in England's autonomous and accountable school system. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 65-85.
12. Hamilton, G., Forde, C., & McMahon, M. (2018). Developing a coherent strategy to build leadership capacity in Scottish education. *Management in Education*, 32(2), 72-78. doi: 10.1177/0892020618762715
13. Harris, A., & Jones, M. (2017). Leading educational change and improvement at scale: some inconvenient truths about system performance. *International Journal of Leadership in Education*, 20(5), 632-641.
14. Harris, A., Jones, M. S., Adams, D., Perera, C. J., & Sharma, S. (2014). High-Performing Education Systems in Asia: Leadership Art meets Implementation Science. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23(4), 861-869. doi: 10.1007/s40299-014-0209-y
15. Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2014). School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257-281. doi: 10.1080/09243453.2014.885452
16. Hopkins, D. (2016). School and System Reform—An Agenda for Wales. *Cylchgrawn Addysg Cymru/Wales Journal of Education*, 18(1), 87-110.
17. Kamp, A. (2017). Assembling the actors: exploring the challenges of 'system leadership' in education through Actor-Network Theory. *Journal of Education Policy*, 1-15. doi: 10.1080/02680939.2017.1380231
18. Levin, B. B., & Schrum, L. (2013). Using Systems Thinking to Leverage Technology for School Improvement. *Journal of Research on Technology in Education*, 46(1), 29-51. doi: 10.1080/15391523.2013.10782612
19. Mitchell, C., & Sackney, L. (2016). School improvement in high-capacity schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 853-868. doi: 10.1177/1741143214564772

20. Mowat, J. G. (2018). 'Closing the gap': systems leadership is no leadership at all without a moral compass – a Scottish perspective. *School Leadership & Management*, 39(1), 48-75. doi: 10.1080/13632434.2018.1447457
21. Robinson, V., McNaughton, S., & Timperley, H. (2011). Building capacity in a self-managing schooling system- The New Zealand experience. *Journal of Educational Administration*, 49(6).
22. Sentočnik, S., Sales, G. C., & Richardson, J. W. (2016). Educational reform in Georgia: recommendations for building leadership capacity as a critical success factor for instructional change. *International Journal of Leadership in Education*, 1-18. doi: 10.1080/13603124.2016.1224931
23. Shaked, H., & Schechter, C. (2014). Systems school leadership: exploring an emerging construct. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 792-811. doi: 10.1108/jea-07-2013-0081
24. Simkins, T., Coldron, J., Crawford, M., & Maxwell, B. (2019). Emerging schooling landscapes in England: How primary system leaders are responding to new school groupings. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 331-348.
25. Shaked, H., & Schechter, C. (2020). Systems thinking leadership: New explorations for school improvement. *Management in Education*, 089202062090732. doi: 10.1177/0892020620907327
26. Sheppard, B., & Dibbon, D. (2011). Improving the Capacity of School System Leaders and Teachers to Design Productive Learning Environments. *Leadership and Policy in Schools*, 10(2), 125-144. doi: 10.1080/15700763.2010.502610
27. Simon, C. A. (2015). Are two heads better than one? System school leadership explained and critiqued. *School Leadership & Management*, 35(5), 544-558. doi: 10.1080/13632434.2015.1107035
28. Smeds-Nylund, A.-S., Sundqvist, R., & Uljens, M. (2016). Educational leadership for sustained multi-level school development in Finland &#8211; A non-affirmative approach. *Nordic Studies in Education*, 36(02), 103-124. doi: 10.18261/issn.1891-5949-2016-02-03
29. Southworth, G., & Quesnay, H. D. (2005). School Leadership and System Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 212-220. doi: 10.1080/00131720508984685
30. Spillane, J. P., & Hopkins, M. (2013). Organizing for instruction in education systems and school organizations: how the subject matters. *Journal of Curriculum Studies*, 45(6), 721-747. doi: 10.1080/00220272.2013.810783
31. Spillane, J. P., Seelig, J. L., Blaushild, N. L., Cohen, D. K., & Peurach, D. J. (2019). Educational System Building in a Changing Educational Sector: Environment, Organization, and the Technical Core. *Educational Policy*, 33(6), 846-881. doi: 10.1177/0895904819866269
32. Szeto, E. (2019). School leadership in the reforms of the Hong Kong education system: insights into school-based development in policy borrowing and indigenising. *School Leadership & Management*, 1-22. doi: 10.1080/13632434.2019.1616172
33. Toh, Y., Jamaludin, A., Hung, W. L. D., & Chua, P. M.-H. (2014). Ecological Leadership: Going Beyond System Leadership for Diffusing School-Based Innovations in the Crucible of Change for 21st Century Learning. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23(4), 835-850. doi: 10.1007/s40299-014-0211-4
34. VoslooLieschen, M. M., & Venter, V. L. (2018). A systems perspective on school improvement approaches. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 8(2). doi: 10.1504/IJASS.2018.10014105
35. Watterston, J., Dinham, S., & Caldwell, B. (2011). System alignment as a key strategy in building capacity for school transformation. *Journal of Educational Administration*, 49(6), 637-652. doi: 10.1108/09578231111174794
36. Weinstein, J., & Hernández, M. (2015). Birth pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America. *International Journal of Leadership in Education*, 19(3), 241-263. doi: 10.1080/13603124.2015.1020344
37. Weinstein, J., & Vejar, M. H. (2014). Policies to improve the leadership of School Principals in Chile- A comparison against other Latin American school Systems- Abstract only in English. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68. doi: 10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL13-ISSUE3José

## Adran 2: Llyfrau

1. Beehner, C. G. (2020). *System Leadership for Sustainability*. Efrog Newydd: Routledge.
2. Coffey, G. (2010). *A Systems Approach to Leadership: How to Create Sustained High Performance in a Complex and Uncertain Environment Hardcover* Berlin Heidelberg: Springer.
3. Cousin, S. (2016). *System Leadership: Are System Leaders in the English Education System Leaders of a Profession Or Instruments of Government?* Llundain: UCL (University College London).
4. Cousin, S. (2019). *System Leadership: Policy and Practice in the English Schools System (Argraffiad cyntaf.)*: Bloomsbury Academic.
5. Earley, P., & Greany, T. (2017). *School Leadership and Education System Reform*: Bloomsbury Publishing Plc.
6. Macdonald, I., Burke, C. G., & Stewart, K. (2020). *Systems Leadership: Creating Positive Organisations (Ail argraffiad)*. Lloegr: Gower Publishing Limited.
7. Robinson, S. (2012). *School and system leadership: changing roles for primary headteachers (Argraffiad cyntaf.)*: Bloomsbury publishing Plc.
8. Shaked, H., & Schechter, C. (2017). *Systems Thinking for School Leaders: Holistic Leadership for Excellence in Education*: Springer.
9. Thompson, W. R., & Zakhirova, L. (2019). *Racing to the Top: How Energy Fuels System Leadership in World Politics*. Efrog Newydd: Oxford University Press.
10. Timmins, N. (2015). *The Practice of System Leadership: Being Comfortable with Chaos*: King's Fund

## Adran 3: Penodau Llyfrau

1. Ahtaridou, E., & Hopkins, D. (2012). System Leadership A Response to the Challenges Facing Urban Schools in England In, *Urban Education: A Model For Leadership And Policy* (pp. 135-149). Efrog Newydd: Routledge.
2. Precey, R., & Bennett, T. (2019). Effective Systems' Leadership in A Rapidly Changing English Education System Ways Forward for US Superintendents, *Contemporary Superintendent: (R)Evolutionary Leadership In An Era Of Reform Book Series: Research On The Superintendency* (pp. 37-52). Efrog Newydd: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

## Adran 4: Traethodau hir

1. Accardi, I. (2016). *The role of system leaders in promoting teacher leadership in small schools*. (PhD), Esteves School of Education, Russell Sage College.
2. Cousin, S. (2016). *System Leadership: Are System Leaders in the English Education System Leaders of a Profession Or Instruments of Government?* (PhD). Llundain: UCL (University College London).
3. Nasmyth, G. (2012). *Leadership as a system-wide construct: A narrative exploration of the collaborative process*. (PhD), Fielding Graduate University.
4. Wilkinson, S. (2016). *The qualities and practices of effective system leaders : primary headteachers* (PhD), Institute of Education, UCL.

## Adran 5: Papurau cynhadledd

1. Naicker, S. R. (2015). *The Role Of The School District In Promoting System Leadership*, Paper presented at the 8th International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI), Seville, Sbaen, Tach 16-20, 2015.

## Adran 6: Llenyddiaeth Lwyd (Gwefannau/Blogiau/Sylwebaethau)

1. Carter, D. (2016). What do the best education system leaders do? Adalwyd ar 15/04/2020, o <https://schoolsweek.co.uk/building-an-education-system-on-collaboration-leadership-and-great-governance/>
2. Clarke, P. (2017). What are teaching schools and system leaders? Adalwyd ar 01/05/2020, o <https://nctl.blog.gov.uk/2017/07/31/what-are-teaching-schools-and-system-leaders/>
3. Yr Adran Addysg. (2020). Teaching school hubs and system leadership: how you can get involved. Adalwyd ar 15/04/2020
4. Yr Adran Addysg. (2020). Teaching schools and system leaders: get support for you and your school System leaders: who they are and what they do. Adalwyd ar 15/04/2020, o <https://www.gov.uk/guidance/system-leaders-who-they-are-and-what-they-do>
5. Enlightenment, RSC (2016). Creative Public Leadership - How School System Leaders Can Create the Conditions For System-Wide Innovation. Adalwyd ar 02/05/2020, o <https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/reports/creative-public-leadership-how-school-system-leaders-can-create-the-conditions-for-system-wide-innovation>
6. Godin, S. (2019). System Leadership and School Improvement. Adalwyd ar 22/05/2020, o <https://www.teachertoolkit.co.uk/2019/01/20/system-leadership/>
7. Y Comisiwn Ewropeaidd. (2020). Teachers and school leaders in schools as learning organisations Guiding principles for policy development in school education. from [https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs4-learning-organisations\\_en.pdf](https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs4-learning-organisations_en.pdf) Adalwyd ar 10/05/2020
8. Hill, R. (2011). The importance of teaching and the role of system leadership. Adalwyd ar 10/05/2020, o <https://dera.ioe.ac.uk/10431/1/download%3Fid%3D153443%26filename%3Dsystem-leadership-illuminas-research.pdf>
9. Morley, S., & Godson, S. (2014). System leadership Building Capacity for school to school support in Norfolk. Adalwyd ar 15/04/2020, o <https://www.schools.norfolk.gov.uk/view/NCC127846>
10. Nannyonjo, H. (2017). Effective ways for developing school leadership. Adalwyd ar 12/04/2020, o <https://blogs.worldbank.org/education/effective-ways-developing-school-leadership>
11. Ribeiro, J. (2016). Why School System Leaders Need to be Systems Thinkers? Adalwyd ar 01/04/2020, o <https://www.gettingsmart.com/2016/03/school-system-leaders-need-systems-thinkers/>
12. Senge, P., Hamilton, H., & Winter, J. K. (2015). The Dawn of System Leadership. Adalwyd ar 17/04/2020, o [https://ssir.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership](https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership)
13. Shires (Teaching School Alliance). (2015). System Leaders. Adalwyd ar 15/04/2020, o <https://shirests.co.uk/school-to-school-support/leaders-in-education/>
14. Siraj-Blatchford, I., & Sum, C. W. (2013). Understanding and advancing systems leadership in the early years. Adalwyd ar 02/02/2020, o <https://www.yor-ok.org.uk/downloads/Childcare%20Strategy/understanding-and-advancing-systems-leadership-in-the-early-years1.pdf>
15. Strategy, O. L. (2014). Ideas Into Action For School And System Leaders-Exploring Five Core Leadership Capacities Promoting Collaborative Learning Cultures: Putting the Promise into Practice. Adalwyd ar 17/04/2020, o <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/IdeasIntoActionBulletin3.pdf>
16. The International Academy of Education (IAE). (2011). System-wide improvement in Education. Adalwyd ar 26/04/2020, o <https://ssh.is/images/stories/S%C3%B3knar%C3%A1%C3%A6tlun/heimas%C3%AD%C3%B0a/Ben%20levin%20-%20system%20wide%20changes.pdf>
17. Theobald, K. (2019). Is it the system that needs to change, or school leaders? Adalwyd ar 25/04/2020, o <https://schoolsweek.co.uk/is-it-the-system-that-needs-to-change-or-school-leaders/>
18. Prifysgol Cymru y Drindod Dewi Sant. (2017). Effective system leadership crucial to reform agenda, says guiding coalition. Adalwyd ar 16/04/2020, o <https://athrofa.cymru/2017/04/26/effective-system-leadership-crucial-to-reform-agenda-says-guiding-coalition/>

## Adran 7: Cyfeiriadau Penodol i Wledydd

1. Campbell, C. (2020) Educational equity in Canada: the case of Ontario's strategies and actions to advance excellence and equity for students, *School Leadership & Management*, DOI: 10.1080/13632434.2019.1709165
2. Chapman, C. (2019) Making Sense of Reform: Where Next for Scottish Education? Other. Cymdeithas Cyfarwyddwyr Addysg yr Alban/Coleg y Staff, Manceinion, y DU.
3. Greany, T. (2018). Innovation is possible, it's just not easy: Improvement, innovation and legitimacy in England's autonomous and accountable school system. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 65-85.
4. Hopkins, D., & Higham, R. (2007). System leadership: mapping the landscape. *School leadership and management*, 27(2), 147-166.
5. Ng, P. T. (2017). *Learning from Singapore: The Power of Paradoxes*. Efrog Newydd: Routledge.

## Adran 8: Cyfeiriadau Eraill

1. Andrews, L. (2014). *Ministering to education: A reformer reports*. Parthian Books.
2. Fullan, M. (2005). *Leadership & sustainability: System thinkers in action*. Corwin Press.
3. Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48.
4. Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard business review*, 80(6), 65-74.
5. Hopkins, D., & Higham, R. (2007). System leadership: mapping the landscape. *School leadership and management*, 27(2), 147-166.
6. Hopkins, D. (2009). *The emergence of system leadership*. Nottingham: NCSL.
7. Senge, P. M. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Efrog Newydd: Doubleday/Currency,
8. Ng, P. T. (2017). *Learning from Singapore: The power of paradoxes*. Taylor & Francis.
9. Pont, B. Nusche, D. and Hopkins, D. (2008) *Improving School Leadership, Vol 2 OECD*.



Academi Genedlaethol ar gyfer  
Arweinyddiaeth Addysgol Cymru  
National Academy for  
Educational Leadership Wales

[agaa.cymru](http://agaa.cymru) | [nael.cymru](http://nael.cymru)