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

EDUCATION POLICY INSTITUTE

National Institute of Economic and Social Research

CYFRES MEWNWELEDIAD

Recriwtio a Chadw Uwch Arweinwyr Ysgolion yng Nghymru

Ekaterina Aleynikova, Jasmin Rostron, Sophie Kitson (NIESR)

James Zuccollo, Eva Jiménez (EPI)

agaa.cymru | nael.cymru

Cydnabyddiaethau

Hoffai'r awduron fynegi eu diolchgarwch diffuant i'r holl uwch arweinwyr, arweinwyr canol, athrawon a thimau Awdurdodau Lleol am eu cyfranogiad a'u holl gymorth wrth gwblhau'r gwaith ymchwil hwn. Hefyd, hoffem ddiolch i Johnny Runge am ei gymorth ar ddechrau'r prosiect, i Rebecca Manning a Maria Ariu am eu gwaith yn cwblhau'r adolygiad llenyddiaeth a thystiolaeth ar gyfer y gwaith ymchwil, ac i Carol Vincent, Katharine Stockland a Luke Sibieta am eu hadborth a'u sylwadau ar yr adroddiad hwn.

Gwybodaeth am yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol

Sefydlwyd yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol yn 2018, o dan Ddeddf Cwmnïau 2006. Fel corff hyd braich, ei brif rôl yw cyflawni ei gyfrifoldebau yng nghyd-destun nodau strategol Llywodraeth Cymru.

- Cyfrannu at ddatblygiad galluoedd proffesiynol arweinwyr presennol a darpar arweinwyr ar draws y system addysg drwy ddarparu cydlyniad a sicrwydd ansawdd ar gyfer yr ystod o gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth addysgol sydd ar gael yng Nghymru.
- Gweithredu fel arweinydd meddwl; datblygu, mynegi a gweithredu gweledigaeth a strategaeth ar gyfer arweinyddiaeth addysgol yng Nghymru.
- Bod yn aelod uchel ei barch a gweithgar o haen ganol addysg, y pwynt cyswllt cyntaf i'r gweithlu addysgol o ran materion arweinyddiaeth.

Comisiynwyd y gwaith ymchwil hwn gan yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol. Barn yr ymchwilwyr yw'r farn yn yr adroddiad hwn ac mae'n bosibl na fydd yn adlewyrchu barn yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol.

Gwybodaeth am y Sefydliad Cenedlaethol dros Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol

Y Sefydliad Cenedlaethol ar gyfer Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol (NIESR) yw sefydliad ymchwil annibynnol hynaf Prydain, a sefydlwyd ym 1938 gan grŵp o ddiwygwyr cymdeithasol ac economaidd mawr gan gynnwys John Maynard Keynes a William Beveridge. Fel elusen, ei nod yw gwella dealltwriaeth y cyhoedd o'r ffyrdd y mae grymoedd economaidd a chymdeithasol yn effeithio ar eu bywydau, a'r ffyrdd y gall polisi achosi newid. Wrth wneud hynny mae'n parhau i fod yn annibynnol ar holl fuddiannau gwleidyddol plaid.

Fel sefydliad mae'n gweithio ar y cyd â sefydliadau academaidd blaenllaw, yn ogystal ag adrannau'r llywodraeth, sefydliadau elusennol, sefydliadau rhyngwladol, a'r sector preifat. Mae'n defnyddio ei harbenigedd mewn dulliau meintiol ac ansoddol, yn ogystal â'i ddealltwriaeth o faterion economaidd a chymdeithasol, i ddylanwadu ar bolisi a llywio dadleuon cyfredol.

Yn y prosiect hwn, ymgymerodd tîm NIESR ag ymchwil ansoddol gydag arweinwyr ysgol a rhanddeiliaid perthnasol.

Gwybodaeth am y Sefydliad Polisi Addysg

Mae'r Sefydliad Polisi Addysg (EPI) yn sefydliad ymchwil annibynnol, diduedd, seiliedig ar dystiolaeth sy'n hyrwyddo deilliannau addysg o ansawdd uchel, waeth beth fo cefndir cymdeithasol unigolion. Rydym yn cyflawni hyn trwy wneud gwaith dadansoddi ar sail data, ymchwil arloesol a chynnal digwyddiadau proffil uchel. Mae addysg yn gallu cael effaith drawsnewidiol ar gyfleoedd bywyd pobl ifanc, gan eu galluogi i wireddu eu potensial, cael gyrfaoedd llwyddiannus, a manteisio ar gyfleoedd. Yn ogystal â chael effaith gadarnhaol ar unigolion, mae addysg o ansawdd da a lles plant hefyd yn hyrwyddo cynhyrchiant economaidd a chymdeithas gydlynol. Trwy ein gwaith ymchwil, rydym yn darparu gwybodaeth, sylwadau, a beirniadaeth adeiladol yn ymwneud â pholisi addysg yn Lloegr – gan fwrw golwg ar yr hyn sy'n gweithio a lle mae angen gwneud rhagor o gynnydd. Mae'r gwaith ymchwil a dadansoddi yn rhychwantu taith person ifanc o'r blynyddoedd cynnar hyd at fynediad i'r farchnad lafur.

Yn y prosiect hwn, cynhaliodd tîm EPI adolygiad o'r data meintiol a'r dystiolaeth bresennol.

Cynnwys

Geirfa

Crynodeb Gweithredol

- Canfyddiadau
- Adolygiad o'r data
- Ymchwil ansoddol

Cefndir a chyflwyniad

- Beth yw prinder uwch arweinwyr?
- Beth yw'r rheswm am y prinder uwch arweinwyr?
  - Natur rolau uwch arweinyddiaeth yn newid
  - Canfyddiadau o uwch arweinyddiaeth
  - Anghenion cymorth a datblygiad arweinwyr
  - Demograffeg a ffactorau cyd-destunol yn ymwneud ag ysgolion unigol
  - Ffactorau strwythurol

Methodoleg

- Adolygiad o'r data
- Ymchwil ansoddol
  - Gwaith ymchwil gydag uwch arweinwyr presennol, blaenorol ac uwch arweinwyr y dyfodol
  - Galwadau Cwmpasu gydag Awdurdodau Lleol
  - Gweithdai
  - Samplu
  - Recriwtio
  - Cyfyngiadau

Ehangder heriau recriwtio a chadw uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru

- Cyfansoddiad arweinyddiaeth mewn ysgolion yng Nghymru
- Prinder arweinwyr yng Nghymru
- Prinder arweinwyr fesul Awdurdod Lleol
- Prinder arweinwyr yn ôl nodweddion ysgol
  - Cyfrwng iaith
  - Nodweddion croestoriadol: ysgolion cynradd, ysgolion cyfrwng Cymraeg, ac ysgolion llai o ran maint
  - Ysgolion ffydd
  - Ysgolion arbennig
- A fydd trosiant yn cynyddu oherwydd bod staff yn ymddeol?

Profiadau o arweinyddiaeth ysgol

- Camu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth
- Rôl penaethiaid fel modd o alluogi ac, o bosibl, cyfyngu

- Hyfforddiant ffurfiol ac yn y gwaith
- Pwysigrwydd cynrychiolaeth
- Hyder, cystadleuaeth a'r broses gyfweld
- Canfyddiadau o uwch arweinyddiaeth
- Profiadau uwch arweinwyr benywaidd
- Amseru
- Nododd rhai ymatebwyr nad oes unrhyw rwystrau

Profiadau a chanfyddiadau cadarnhaol o uwch arweinyddiaeth

- Gweithio gyda phlant a theuluoedd a gwneud gwahaniaeth
- Arwain tîm a datblygu staff ysgol
- Arwain newidiadau a datblygiad ar draws ystod o flaenoriaethau
- Y cyfle i gael effaith ar yr ysgol gyfan
- Ymfalchïo yng ngwelliannau a chyflawniadau'r ysgol
- Brwdfrydedd am eu harbenigedd dewisol
- Effaith ar bolisi

Heriau

- Llwyth gwaith, y cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith a theimlo'n ynysig
- Biwrocratiaeth a chyllido
- Iechyd a Lles
- Ymddeoliad a phensiynau

Cynigion Polisi a Thrafodaeth

- Canlyniadau allweddol ar gyfer Llunwyr Polisi
- Nodweddion Allweddol Pob Polisi
- Coladu holl Awgrymiadau Polisi Uwch Arweinwyr
- Prosesau Presennol
  - Cymryd camau i wneud recriwtio yn decach ac yn agored i ystod ehangach o ymgeiswyr.
  - Creu prosesau i adnabod a pharatoi darpar uwch arweinwyr yn gynnar yn eu hyfforddiant athrawon.
  - Gwella prosesau casglu data er mwyn hwyluso ymyriadau recriwtio a chadw wedi'u targedu.
  - Mynd i'r afael â bylchau a nodwyd yn y data.
- Iechyd a Lles
  - Rhoi blaenoriaeth i les penaethiaid a darparu cymorth rhagweithiol.
  - Galluogi unigolion i gael seibiant o'r rôl trwy newid y diwylliant a chreu cyfleoedd.
  - Sicrhau bod penaethiaid yn cyfrannu at brosesau gwneud penderfyniadau.
- Hyfforddiant a Datblygiad
  - Hyrwyddo diwylliant cefnogol sy'n galluogi pobl i ddatblygu.
  - Gwella cyfleoedd hyfforddi a datblygiad proffesiynol ar gyfer darpar uwch arweinwyr ysgolion.
  - Adolygu'r CPCP ymhellach.
  - Darparu hyfforddiant wedi'i dargedu i ehangu'r gronfa o ymgeiswyr cyfrwng Cymraeg.
- Cymorth a Rhwydweithio

- Hwyluso rhwydweithio rhwng uwch arweinwyr ledled Cymru.
- Darparu cymorth un i un trwy gydol y brifathrawiaeth.
- Cynnal adolygiad o'r cymorth presennol gan Awdurdodau Lleol, gyda mwy o gyfleoedd i benaethiaid roi adborth.

Lleihau Llwyth Gwaith

- Neilltuo rhagor o amser ar gyfer Cynllunio, Paratoi ac Asesu (CPA).
- Un awgrym a gafodd ei grybwyll yn aml fel ateb posibl i helpu uwch arweinwyr ac aelodau staff eraill i reoli eu llwyth gwaith oedd neilltuo mwy o amser ar gyfer CPA. Cytunwyd y byddai hyn yn fuddsoddiad, ond y byddai'n helpu i lenwi swyddi ym mhob maes addysgu, nid swyddi uwch arweinyddiaeth yn unig:
- Adolygu a lleihau cylch gwaith penaethiaid.
- Diffinio disgwyliadau clir ar gyfer oriau gwaith derbyniol

Cyllid a Chyflogau

- Cynyddu cyllid ysgolion er mwyn gallu rhoi awgrymiadau polisi newydd ar waith.
- Cael gwared ar fiwrocratiaeth ddiangen o geisiadau am grantiau a chyllid.
- Sicrhau bod cyflogau penaethiaid yn adlewyrchu eu cyfrifoldebau cynyddol
- Adolygu'r system ariannu bresennol er mwyn nodi ble mae modd ailddyrannu cyllid

Cydnabod a Deall y Swydd

- Ymgyrchoedd ymwybyddiaeth y cyhoedd i fynd i'r afael â'r portread negyddol o athrawon
- Hyrwyddo agweddau cadarnhaol y rôl i'r cyhoedd ac i grwpiau sydd wedi'u targedu.

Cyfeiriadau

Geirfa

Staff sy'n cael eu penodi'n benaethiaid dros dro yw **Penaethiaid Dros Dro.** Yn aml, roeddent yn cyflawni swydd Dirprwy Bennaeth yn yr ysgol cyn 'camu i fyny'. Nid yw'n ofynnol iddynt fod â CPCP (wedi'i ddiffinio isod).

Mae gan B**enaethiaid Cynorthwyol** gyfrifoldebau tebyg i ddirprwy bennaeth, ond un gwahaniaeth allweddol yw'r ffaith nad oes disgwyl iddynt ymgymryd â rôl pennaeth os yw'r pennaeth yn absennol am unrhyw reswm.

Mae **Dirprwy Benaethiaid** yn gweithio'n agos gyda'r pennaeth yn yr ysgol. Nhw sy'n ysgwyddo cyfrifoldebau pennaeth os yw'r pennaeth yn absennol am unrhyw reswm.

Mae **arweinwyr canol** yn cynnwys rolau fel penaethiaid blwyddyn, penaethiaid adran, rheolwyr dysgu neu ymddygiad, swyddogion arweiniol dynodedig ar gyfer diogelu (DSLs) a Chydlynwyr Anghenion Dysgu Ychwanegol (CADY).

Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP) - cymhwyster proffesiynol ar gyfer arweinwyr ysgol sydd, neu sy'n dymuno bod, yn bennaeth neu'n bennaeth ysgol â chyfrifoldeb am arwain ysgol.

Mae **Uwch Dimau Arwain** mewn ysgolion yn dod ag uwch arweinwyr ac arweinwyr canol at ei gilydd i weithio ar feysydd megis monitro addysgu a dysgu, gwella ysgolion, datblygu staff a diogelu.

Yn yr adroddiad hwn drwyddo draw, mae **uwch arweinwyr ysgolion**, neu uwch arweinwyr, yn cyfeirio at benaethiaid, penaethiaid dros dro, dirprwy benaethiaid, penaethiaid gweithredol a phenaethiaid cynorthwyol.

Crynodeb Gweithredol

Mae rôl arweinydd ysgol yn hanfodol i lunio'r amgylchedd addysgol a dylanwadu ar lwyddiant cyffredinol ysgol. Mae arweinwyr ysgolion effeithiol yn ysbrydoli ac yn ysgogi athrawon a myfyrwyr, gan greu gweledigaeth ar gyfer yr ysgol a meithrin diwylliant cadarnhaol a chynhwysol. Fodd bynnag, mae cynnal y cyflenwad o arweinwyr ysgolion yng Nghymru a ledled y DU yn heriol, sefyllfa sydd wedi gwaethygu o ganlyniad i bandemig COVID-19. Mae rhywfaint o dystiolaeth yn awgrymu bod llai o arweinwyr canol yn dyheu i fod yn uwch arweinwyr a phenaethiaid (NAHT, 2021), a bod mwy o athrawon yn gadael y proffesiwn yn dilyn y pandemig (Zuccollo, 2022). Yn y pen draw, bydd y materion cyflenwi hyn yn effeithio ar brofiadau a deilliannau disgyblion.

Yn y cyd-destun hwn, nod y gwaith ymchwil hwn yw ehangu a dyfnhau'r sylfaen dystiolaeth bresennol yn ymwneud â heriau recriwtio a chadw uwch arweinwyr ysgol yng Nghymru, a sut y gellid mynd i'r afael â'r heriau hyn. I'r perwyl hwn, nod yr astudiaeth hon yw ateb y gyfres ganlynol o Gwestiynau Ymchwil:

- I ba raddau y mae'r data presennol yn dangos prinder uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru?
- Beth yw'r ffactorau allweddol sy'n effeithio ar recriwtio a chadw uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru, fel y'u nodir gan arweinwyr presennol, cyn-arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol?
- Sut mae'r ffactorau hyn yn amrywio yn ôl y mathau o swyddi neu yn ôl nodweddion y gweithlu?
- Sut mae rolau uwch arweinyddiaeth ysgolion yn cael eu hystyried gan uwch arweinwyr ysgolion presennol, cyn-arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol?
- Pa bolisïau sy'n effeithiol wrth wella prosesau recriwtio a chadw ym marn uwch arweinwyr presennol, cyn-arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol?

Er mwyn archwilio'r cwestiynau hyn, rydym yn defnyddio dulliau cymysg. Mae'r gwaith ymchwil hwn yn seiliedig ar adolygiad o ddata meintiol presennol ar gyflenwi uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru, yn ogystal â gwaith ymchwil ansoddol gydag arweinwyr ysgolion, er mwyn archwilio eu safbwyntiau a'u blaenoriaethau mewn perthynas â recriwtio a chadw staff. Aethom ati i gynnal y canlynol:

- 28 cyfweliad gydag uwch arweinwyr ysgolion, gan gynnwys 19 o arweinwyr presennol a 9 cyn-uwch arweinydd;
- 2 grŵp ffocws yn cynnwys 3 neu 4 darpar uwch arweinydd y dyfodol, gan gynnwys arweinwyr canol ac athrawon;
- galwadau cwmpasu gyda rhanddeiliaid o 9 Awdurdod Lleol (ALl);
- 2 weithdy cydlunio gydag arweinwyr ysgolion, rhanddeiliaid o'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, a rhanddeiliaid Awdurdodau Lleol (ALl).

Un o amcanion allweddol y gwaith ymchwil hwn yw amlinellu cynigion polisi strategol, wedi'u creu ar y cyd ag arweinwyr ysgolion a rhanddeiliaid perthnasol eraill, a allai helpu i fynd i'r afael â rhai o'r heriau a nodwyd ac sy'n berthnasol, yn ymarferol ac yn gyraeddadwy, sydd â'r potensial i sicrhau cefnogaeth eang. Bydd y cynigion hyn yn llywio gwaith polisi'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol yn ymwneud â Datblygu'r Gweithlu Strategol.

Canfyddiadau

Adolygiad o'r data

Roedd ein hadolygiad o'r data presennol yn edrych ar y cyflenwad o uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru. Dyma ein canfyddiadau:

- Mae cyfansoddiad y gweithlu uwch arweinwyr mewn ysgolion pob oed yng Nghymru wedi newid dros y blynyddoedd. Mae nifer y swyddi pennaeth cynorthwyol wedi cynyddu'n sylweddol, o 720 o benaethiaid cynorthwyol yn 2010 i 1,025 yn 2021. Gallai hyn ddangos yr ystod gynyddol o gyfrifoldebau'r Uwch Dîm Arweinyddiaeth.
- Mae cyfansoddiad uwch arweinyddiaeth ysgolion yn amrywio'n sylweddol ar draws rhanbarthau ac Awdurdodau Lleol.
- Dros y degawd diwethaf, mae nifer yr ymgeiswyr fesul swydd uwch arweinyddiaeth wedi amrywio'n eang ar draws ysgolion uwchradd ac ysgolion pob oed yng Nghymru, ac mae rhywfaint o dystiolaeth o gysylltiad rhwng ysgolion gwledig a phrinder ymgeiswyr.
- Edrychodd ein hadolygiad data ar nifer cyfartalog yr ymgeiswyr fesul swydd wag (nifer yr ymgeiswyr) a chanran y swyddi gwag a oedd heb eu llenwi ar ôl cael eu hysbysebu (addasrwydd ymgeiswyr) dros y 15 mlynedd diwethaf. Gallwn ddod i'r casgliad bod yna nifer ddigonol o ymgeiswyr addas yn ystod pedair o'r 15 mlynedd a ddadansoddwyd yn unig, gyda niferoedd uchel o ymgeiswyr a chyfraddau isel o swyddi gwag heb eu llenwi. Mae'r data diweddaraf sydd ar gael (ar gyfer 2021) yn dangos mai hon oedd un o'r blynyddoedd gwaethaf yn y cyswllt hwn, gyda nifer gymharol isel o

ymgeiswyr a chanran sylweddol o swyddi gwag heb eu llenwi.

- Mae gwahaniaethau rhwng niferoedd ac addasrwydd yr ymgeiswyr yn fwy amlwg mewn rhai Awdurdodau Lleol. Gwnaethom ganfod rhywfaint o dystiolaeth ei bod yn fwy anodd i Awdurdodau Lleol gwledig recriwtio staff. Fodd bynnag, ni wnaeth y data presennol ddangos bod y gwahaniaethau rhwng cwricwlwm Cymru a chwricwlwm Lloegr yn cael effaith sylweddol ar lwyddiant recriwtio Awdurdodau Lleol ger y ffin â Lloegr.
- Mae trosiant yn amrywio'n fawr ymhlith Awdurdodau Lleol, ac mae gwahaniaeth o tua 20 y cant rhwng yr Awdurdodau Lleol sydd â'r trosiant isaf a'r trosiant uchaf.
- Mae swyddi gwag cyfrwng Cymraeg yn anoddach i'w llenwi yn gyson. Yn ystod y 15 mlynedd diwethaf, mae swyddi cyfrwng Cymraeg wedi denu llawer llai o ymgeiswyr na swyddi cyfrwng Saesneg. Mae swyddi gwag cyfrwng Cymraeg yn y sector cynradd yn anodd iawn i'w llenwi.
- Mae uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru yn heneiddio, ac mae nifer yr uwch arweinwyr rhwng 50 a 59 oed wedi cynyddu ers 2019, a'r nifer rhwng 30 a 49 oed wedi gostwng. Mae hyn yn awgrymu y bydd cyfran uwch o drosiant o bosibl yn y blynyddoedd i ddod wrth i fwy o bobl, yn enwedig penaethiaid, ymddeol.

Ymchwil ansoddol

Roedd ein gwaith ymchwil ansoddol yn archwilio cwestiynau yn ymwneud â phrofiadau uwch arweinwyr yn eu swyddi, canfyddiadau o arweinyddiaeth, heriau, a'r atebion posibl a fyddai'n effeithiol ym marn uwch arweinwyr. Mae ein canfyddiadau yn amlygu'r themâu canlynol:

- Wrth drafod mynd i swyddi uwch arweinyddiaeth, cyfeiriwyd yn aml at rôl penaethiaid fel ffactor pwysig, sy'n gallu hwyluso neu rwystro cynnydd eu staff, gan ddibynnu ar y pennaeth. Yn yr un modd, cyfeiriwyd at hyfforddiant ffurfiol fel agwedd ddefnyddiol, ond annigonol ar adegau, i baratoi ymgeiswyr ar gyfer heriau uwch arweinyddiaeth. Felly, roedd cyfleoedd i ddysgu yn y swydd, trwy ddirprwyaeth tasgau arweinyddiaeth, yn ogystal â thrwy ddysgu gan ysgolion eraill, yn cael eu gwerthfawrogi. Ymysg y ffactorau eraill a nodwyd fel rhwystrau posibl i symud ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth yr oedd diffyg cynrychiolaeth, diffyg hyder, a chanfyddiadau negyddol o swyddi uwch arweinyddiaeth. Ar yr un pryd, dywedodd rhai ymatebwyr nad oeddent wedi gweld na phrofi unrhyw rwystrau.
- Disgrifiodd arweinwyr presennol, cyn-arweinwyr, a darpar arweinwyr 'y dyfodol' sawl agwedd ar uwch arweinyddiaeth sy'n hynod gadarnhaol a gwerth chweil yn eu barn nhw. Roedd yr agweddau hyn yn cynnwys cael cyfleoedd i wneud gwahaniaeth i blant a theuluoedd, datblygu a chefnogi staff ysgol, arwain newidiadau a datblygiadau ar draws ystod o flaenoriaethau, y cyfle i gael effaith ar yr ysgol gyfan, teimlo balchder mewn gwelliannau a chyflawniadau'r ysgol, teimlo'n angerddol dros yr arbenigedd o'u dewis, fel yr iaith Gymraeg neu'r sector ysgolion arbennig, a chael cyfleoedd i ddylanwadu ar bolisi.
- Er bod y rhan fwyaf o'r uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw yn cael boddhad o'u gwaith, nododd llawer ohonynt eu bod yn wynebu heriau sylweddol a rheolaidd hefyd. Y prif heriau a nodwyd oedd llwyth gwaith mawr, cydbwysedd gwael rhwng bywyd a gwaith, teimlo'n ynysig mewn rolau arweinyddiaeth, gormod o fiwrocratiaeth a chyfrifoldebau gweinyddol, diffyg cyllid, swyddi'n cael effaith negyddol ar iechyd a lles uwch arweinwyr, hyfforddiant a datblygiad annigonol i baratoi uwch arweinwyr ar gyfer heriau'r rolau, ac ansicrwydd ynglŷn ag ymddeoliad a phensiynau.

Gofynnwyd i gyfranogwyr y gwaith ymchwil am eu safbwyntiau ar ba bolisi neu newidiadau ymarferol a allai helpu i fynd i'r afael â'r heriau a nodwyd ganddynt. Cafodd yr awgrymiadau polisi hyn gan uwch arweinwyr presennol, blaenorol a darpar arweinwyr y 'dyfodol' eu dadansoddi, eu trafod a'u datblygu yn y gweithdai rhanddeiliaid, gan arwain at restr o argymhellion polisi wedi'u cyd-greu. Roedd yr argymhellion hyn yn ymdrin â nifer o feysydd ar gyfer ymyrraeth polisi. Yn y gwaith ymchwil hwn drwyddo draw, nodwyd saith maes 'her allweddol', sef prosesau presennol llywodraeth leol a chenedlaethol, cymorth iechyd a lles, cyfleoedd hyfforddi a datblygu, cymorth a rhwydweithio ar gyfer uwch arweinwyr, llwyth gwaith, cyllid ysgolion, a chydnabyddiaeth o gyfraniad uwch arweinyddiaeth ac ysgolion at gymdeithas. Mae'r tabl isod yn crynhoi'r awgrymiadau polisi a gafodd eu creu ar y cyd er mwyn ceisio mynd i'r afael ag un neu fwy o'r meysydd her hyn.

Hefyd, nododd y cyfranogwyr ei bod yn bwysig i bob awgrym polisi gydymffurfio â'r canlynol: yn cael ei ddatblygu mewn ymgynghoriad ag uwch arweinwyr; cydnabod bod cyd-destun penodol pob math o ysgol, ei lleoliad a demograffig ei disgyblion yn dylanwadu ar effaith polisïau; peidio â thrin ysgolion Anghenion Dysgu Ychwanegol (ADY) fel 'ychwanegiad' i'r polisïau prif ffrwd; pennu safon darpariaeth sylfaenol ar gyfer holl ysgolion Cymru.

Prosesau Cyfredol ym meysydd Llywodraeth Leol a Llywodraeth Ganolog	
Awgrym Polisi	**Rhagor o Fanylion**
Cymryd camau i wneud recriwtio yn decach ac yn agored i ystod ehangach o ymgeiswyr.	• **Mwy o gyfranogiad gan lywodraethwyr mewn proses recriwtio deg, gan gynnwys trwy ddarparu hyfforddiant ar ragfarn ddiarwybod ar gyfer llywodraethwyr.** • **Edrych y tu allan i ysgolion i benodi uwch arweinwyr ysgolion.** *Roedd cyfranogwyr eraill yn poeni am yr awgrym hwn gan ei fod yn awgrymu newid yng nghylch gwaith penaethiaid, gan gefnu ar addysgeg a symud tuag at reoli yn unig.* • **Adolygu a lleihau disgrifiadau swydd penaethiaid.** *Neu newid sut maent yn cael eu geirio i'w gwneud yn gliriach bod modd dirprwyo rhai o'r tasgau hyn.*
Creu prosesau i nodi a pharatoi darpar uwch arweinwyr yn gynnar mewn hyfforddiant athrawon.	Buddsoddi mewn systemau TG a fyddai'n **cysylltu athrawon dan hyfforddiant â bylchau recriwtio,** gan eu hannog yn gynnar i weithio tuag at rolau mewn ardaloedd sydd â phroblemau recriwtio.
Gwella prosesau casglu data er mwyn hwyluso ymyriadau recriwtio a chadw wedi'u targedu.	Dywedodd uwch arweinwyr y byddai'n ddefnyddiol cynnal mwy o weithgareddau casglu data, fel **cynnal cyfweliadau ymadael â phenaethiaid.** Yn ogystal, **cyfweld â dirprwy benaethiaid sydd â CPCP ond nad ydynt yn gweithio fel penaethiaid**, i roi cyfle i'r ysgol ddarparu cymorth i'r dirprwy os yw am gamu ymlaen i fod yn bennaeth ond ei fod yn wynebu rhwystrau
Mynd i'r afael â bylchau data a nodwyd - Casglu mwy o wybodaeth am swyddi gwag	• **Daliadaeth y swydd wag.** *Gwnaethom gyfrifo cyfraddau trosiant fel mesur cyfrif pennau, ond byddai mesur mwy cywir yn seiliedig ar swyddi cyfwerth ag amser llawn.* • **Y math o rôl arweinyddiaeth.** *Byddai'r wybodaeth hon yn ddefnyddiol iawn er mwyn archwilio a yw'n anoddach recriwtio ar gyfer rhai rolau nag eraill.* • **Cyflog y swydd sy'n cael ei hysbysebu.** *Byddai gwybodaeth am gyflogau yn helpu i egluro a yw materion recriwtio yn gysylltiedig â'r tâl sy'n cael ei gynnig.* • **A yw swyddi gwag yn cael eu hysbysebu eto.** *Gallai hyn helpu i nodi'r ardaloedd lle mae prinder ymgeiswyr yn broblem, a pha swyddi gwag/rolau sy'n anoddach i'w llenwi.* • **Gofynion arbennig ar gyfer y swydd.** *Yn ogystal â hyfedredd yn yr iaith Gymraeg, gellid cofnodi manylion eraill megis crefydd neu isafswm blynyddoedd o brofiad ym maes arweinyddiaeth er mwyn nodi disgwyliadau ysgolion.*
Mynd i'r afael â bylchau data a nodwyd - Casglu mwy o wybodaeth am yr ymgeisydd a'r unigolyn a benodir	• **Profiad ac oedran.** *Byddai'r newidynnau hyn yn dangos pa mor agos yw'r garfan o ymgeiswyr at ymddeol. Er enghraifft, gallai'r wybodaeth a gesglir ragweld adegau pan fydd trosiant staff yn cyrraedd penllanw yn y dyfodol.* • **Y rôl ddiweddaraf/bresennol.** *Mae'r rhan fwyaf o ymgeiswyr yn uwch arweinwyr sydd am newid ysgol, ac arweinwyr canol sy'n chwilio am ddyrchafiad. Gellid defnyddio'r wybodaeth hon i werthuso cyflwr y llwybr arweinyddiaeth.* • **Cymwysterau a nodweddion eraill ymgeiswyr.** *Byddai'r newidynnau hyn yn helpu llunwyr polisi i ddeall pam nad yw rhai swyddi yn cael eu llenwi.* • **Tarddiad lleol/heb fod yn lleol.** *Byddai'r wybodaeth hon yn ddefnyddiol i wella dealltwriaeth o amrywiaeth y gronfa o ymgeiswyr a symudiadau rhwng ysgolion.*

Cymorth Iechyd a Lles	
Awgrym Polisi	**Rhagor o Fanylion**
Rhoi blaenoriaeth i les penaethiaid a darparu cymorth rhagweithiol.	• **Neilltuo un diwrnod gwaith bob pythefnos i ymdrin ag iechyd meddwl.** *Byddai disgwyl i benaethiaid ddefnyddio'r amser hwn i gwblhau gweithgaredd sy'n cynorthwyo eu hiechyd meddwl. Roedd y gweithgareddau a awgrymwyd yn cynnwys; teithiau cerdded ym myd natur, ymarfer corff mewn chwaraeon/gweithgaredd grŵp dewisol, cyfarfod â ffrindiau, a gorffwys gartref.* • **Sicrhau bod prosesau ar waith i ddarparu cymorth lles ochr yn ochr â chymorth proses.** *Canolbwyntio'n benodol ar senarios sydd wedi'u nodi fel rhai niweidiol iawn i'w hiechyd meddwl. Roedd y rhain yn cynnwys gorfod diswyddo staff, cymryd camau disgyblu yn erbyn staff, gwahardd myfyrwyr a rheoli perthnasau/gofalwyr sy'n flin ac sy'n difrïo staff o bryd i'w gilydd.* • **Sicrhau bod rhywun ar gael i gael sgwrs anffurfiol a rheolaidd heb farnu.** *Nododd uwch arweinwyr ysgolion y byddai'n defnyddio gallu trafod problemau â rhywun, yn enwedig unigolyn sy'n gallu uniaethu â'u problemau, fel cyn-bennaeth, heb boeni am gael eu beirniadu na'u cosbi. Byddai hyn yn eu helpu i rannu beichiau sy'n gallu pwyso arnynt yn aml.* • **Sicrhau bod gwasanaeth cwnsela ar gael gan weithiwr proffesiynol**. *Dylid sicrhau bod therapyddion, cwnselwyr neu seicolegwyr clinigol ar gael i benaethiaid os ydynt yn wynebu anawsterau, heb fod angen iddynt hunangyfeirio neu gael cymeradwyaeth gan lywodraethwyr.*
Galluogi unigolion i gael seibiant o'r rôl trwy newid y diwylliant a chreu cyfleoedd.	• **Newid y diwylliant yn ymwneud â chael seibiant o'r rôl.** *Dywedodd uwch arweinwyr nad ydynt yn teimlo bod modd cael seibiant o'r rôl gan ei bod yn anodd dychwelyd i'r swydd wedyn. Mae'n bwysig annog pobl i gael seibiant o'r rôl a sicrhau bod uwch arweinwyr yn teimlo y byddant yn cael croeso wrth ddychwelyd.* • **Cronni amser i ffwrdd ar ôl nifer penodol o flynyddoedd mewn rolau uwch arweinydd.** *Awgrymodd llawer o bobl y gellid dilyn polisïau mewn gwledydd eraill, megis Seland Newydd, trwy ganiatáu i uwch arweinwyr gronni amser i ffwrdd ar ôl gweithio yn y rolau am nifer penodol o flynyddoedd, e.e. ar ôl gweithio am 5 mlynedd fel uwch arweinydd, bydd gan rywun hawl i 10 wythnos o seibiant o'r rôl/cyfnod sabothol.* • **Galluogi uwch arweinwyr i fynd ar secondiad.** *Annog uwch arweinwyr i wneud hyn, am resymau datblygiad proffesiynol ac i roi seibiant iddynt o'r rôl.*
Sicrhau bod penaethiaid yn cyfrannu at brosesau gwneud penderfyniadau.	**Datblygu sianel gyfathrebu glir rhwng penaethiaid a llywodraeth genedlaethol**. Byddai hyn yn dangos diddordeb Llywodraeth Cymru mewn clywed gan uwch arweinwyr ac yn rhoi cyfle i uwch arweinwyr godi unrhyw bryderon am ymarferoldeb polisïau cyn eu cyflwyno.
Darparu buddion iechyd.	**Darparu talebau neu danysgrifiadau i ganolfannau hamdden a ffitrwydd lleol** gan gynnwys pyllau nofio a champfeydd, yn ogystal â chymorth mwy cyfannol a gwasanaethau lles fel aciwbigwyr.

Cyfleoedd Hyfforddi a Datblygu	
Awgrym Polisi	**Rhagor o Fanylion**
Gwella cyfleoedd hyfforddi a datblygiad proffesiynol ar gyfer darpar uwch arweinwyr ysgolion.	• *Dywedodd llawer o uwch arweinwyr mai'r cyfle dysgu pwysicaf i baratoi uwch arweinwyr ar gyfer ymgymryd â rôl Pennaeth yw cyfleoedd cysgodi. Fodd bynnag, roedden nhw'n teimlo bod y cyfle i gysgodi penaethiaid yn amrywio gormod ledled ysgolion Cymru.* • **Creu system ar batrwm cylch rhwng ysgolion i gysgodi Penaethiaid gwahanol.** *Fel rhan o'r cyfleoedd cysgodi hyn, byddai'n bwysig sicrhau bod dirprwyon yn cylchdroi rhwng ysgolion ledled Cymru er mwyn cael blas ar ystod o heriau sy'n benodol i gyd-destun gwahanol fathau o ysgolion. Byddai hyn yn helpu i hyrwyddo mwy o symud rhwng ysgolion yng Nghymru hefyd.* • **Cylchdroi rhwng rolau yn yr Uwch Dîm Arweinyddiaeth** *Roedd eraill a gafodd eu cyfweld yn teimlo y byddai'n ddefnyddiol i ddarpar benaethiaid gael profiad o rolau gwahanol yn yr uwch dîm arweinyddiaeth, er mwyn datblygu eu hyfforddiant mewn llawer o feysydd arbenigol.*
Adolygu'r CPCP ymhellach.	Roedd y gwelliannau a awgrymwyd ar gyfer y CPCP, gan adeiladu ar adolygiad yr Athro Mick Waters, yn cynnwys y canlynol: • **Sicrhau bod cyfle cyfartal a mesurau i hwyluso cwblhau'r CPCP ledled ysgolion yng Nghymru.** • **Cynnwys hyfforddiant ar gyfer hunanofal fel rhan o hyfforddiant CPCP.** • **Sicrhau bod llwybrau amgen i fod yn bennaeth ar gael y tu allan i'r CPCP.**
Darparu hyfforddiant wedi'i dargedu i ehangu'r gronfa o ymgeiswyr cyfrwng Cymraeg.	**Cynnwys mwy o hyfforddiant Cymraeg mewn hyfforddiant uwch arweinyddiaeth** er mwyn llenwi'r bylchau hyn. **Ymestyn y cyrsiau 'Cymraeg mewn blwyddyn' i uwch arweinwyr.**

Cymorth a Rhwydweithio ar gyfer Uwch Arweinwyr	
Awgrym Polisi	**Rhagor o Fanylion**
Hwyluso rhwydweithio rhwng uwch arweinwyr ledled Cymru.	**Mae angen cyllid clir a threfniadaeth ffurfiol er mwyn i'r rhwydweithiau hyn barhau.** Mae rhwydweithiau uwch arweinwyr yn rhoi cyfle iddynt gefnogi ei gilydd a rhannu arferion gorau trwy fforymau ac adborth grŵp. Roedd hyn yn bwysig iawn mewn ysgolion â chyd-destunau penodol, fel ysgolion cyfrwng Cymraeg ac ysgolion arbennig. Fodd bynnag, roedd rhwystrau i'r rhwydweithiau hyn - yn benodol, bod cyfrifoldeb ar uwch arweinwyr eu hunain i drefnu'r rhwydweithiau hyn.
Darparu cymorth un i un trwy gydol y brifathrawiaeth.	Cyfeiriwyd yn aml at gael cymorth gan gyfaill, hyfforddwr neu fentor fel ateb posibl i heriau recriwtio a chadw staff, yn enwedig ym maes prifathrawiaeth. **Mentora gan uwch arweinydd sydd ar fin ymddeol neu sydd wedi ymddeol yn ddiweddar.** Dywedodd uwch arweinwyr y byddai ganddynt y profiad mwyaf perthnasol, ac y gallent naill ai weithio 3-4 diwrnod yr wythnos a threulio gweddill yr amser yn mentora'r pennaeth newydd, neu ymddeol ond cael eu talu i weithio mewn ysgolion gwahanol fel mentor. Yn yr un modd â fforymau rhwydweithio, mae rhai mentoriaid eisoes yn bodoli, ond mae uwch arweinwyr yn nodi nad yw'r trefniant wedi'i ffurfioli eto ac nad yw'n gyfartal ledled Cymru.
Cynnal adolygiad o'r cymorth presennol gan Awdurdodau Lleol, gyda mwy o gyfleoedd i benaethiaid roi adborth.	• **Sicrhau bod y rhai sy'n darparu cymorth yn meddu ar y profiad perthnasol.** *Cyfeiriodd nifer sylweddol o uwch arweinwyr at enghreifftiau o sefyllfaoedd lle nad oedd gan yr unigolyn sy'n gyfrifol am eu cefnogi yn yr Awdurdod Lleol y profiad perthnasol i'w cynghori.* • **Mae angen i staff cymorth o'r Awdurdodau Lleol ymweld ag ysgolion yn bersonol a bod ar gael yn rheolaidd i ddarparu cymorth ar-lein.** *Nid yw cymorth gan Awdurdodau Lleol yn ddigonol gan fod y rhai sy'n gweithio y tu allan i ysgolion wedi dechrau gweithio'n hyblyg yn amlach ers y pandemig. O ganlyniad, dywedodd uwch arweinwyr nad ydynt yn gallu cyrchu gwasanaethau cymorth bob tro pan fydd angen gwasanaethau o'r fath ar ysgolion. Hefyd, nododd uwch arweinwyr fod y rhai sy'n darparu cymorth yn teimlo'n fwy datgysylltiedig ac nad ydynt yn deall yn llawn yr hyn sy'n digwydd o ddydd i ddydd mewn ysgolion, gan eu bod wedi rhoi'r gorau i ymweld ag ysgolion ers y pandemig.*

Llwyth gwaith	
Awgrym Polisi	**Rhagor o Fanylion**
Neilltuo rhagor o amser ar gyfer Cynllunio, Paratoi ac Asesu (CPA).	Awgrymwyd y byddai pob aelod o staff yn elwa ar fwy o amser CPA, ac y byddai'n caniatáu i uwch aelodau staff ddirprwyo mwy o waith. Awgrymodd uwch arweinwyr y dylid **cynyddu'n raddol faint o amser sy'n cael ei neilltuo ar gyfer gwaith rheoli neu CPA wrth i staff ddod yn uwch aelodau staff,** a'i ddynodi'n amser arweinyddiaeth pwrpasol.
Adolygu a lleihau cylch gwaith penaethiaid.	• **Ailgyflwyno rheolwyr busnes mewn ysgolion cynradd**. *Roedd llawer o gyfranogwyr y gwaith ymchwil wedi cyfeirio at gyfrifoldebau ychwanegol penaethiaid ysgolion cynradd. Ym marn y cyfranogwyr, yr ateb yw dod â bwrsariaid a rheolwyr busnes yn ôl a sicrhau eu bod ar gael i bob ysgol gynradd yng Nghymru.* • **Mynd i'r afael â'r disgwyliadau cynyddol ar ysgolion ac uwch arweinwyr.** *Nododd y cyfranogwyr mai un o brif effeithiau COVID-19 yw'r newid yng nghylch gwaith ysgolion a phenaethiaid i fynd i'r afael â materion cymdeithasol ehangach. Awgrymwyd bod angen ailystyried cwmpas cylch gwaith penaethiaid ar ôl y pandemig, ac y dylid symud mwy o waith yn ôl i'r rhai sy'n fwy addas i ddarparu'r cymorth hwn, fel Awdurdodau Lleol neu'r sector gofal.* • **Creu mwy o gyfleoedd i ddatblygu gyrfaoedd ym maes addysgu nad ydynt yn cynnwys rolau y tu allan i addysgu.** *Mae angen mwy o gyfleoedd i ddatblygu gyrfa ym maes addysg nad ydynt yn cynnwys rolau y tu allan i addysgu a dysgu.*
Diffinio disgwyliadau clir o oriau gwaith derbyniol.	Roedd nifer cymharol fawr o gyfranogwyr yn teimlo bod angen gosod disgwyliadau cliriach ar gyfer oriau gwaith penaethiaid ac uwch arweinwyr ar lefel genedlaethol, er mwyn sicrhau cydbwysedd iachach rhwng bywyd a gwaith. Roeddent yn teimlo **nad yw'r polisïau presennol yn ymarferol** gan y gallent nodi terfynau clir ar gyfer oriau gwaith, ond nad ydynt yn **ymarferol** yn aml o ystyried y tasgau y disgwylir i staff eu cyflawni o fewn yr amser hwn.

Cyllid Ysgolion	
Awgrym Polisi	**Rhagor o Fanylion**
Cynyddu cyllid ysgolion er mwyn gallu gweithredu awgrymiadau polisi newydd.	**Er mwyn rhoi mwy o gyfleoedd i ddarpar uwch arweinwyr ac uwch arweinwyr presennol fynychu digwyddiadau datblygiad proffesiynol a rhwydweithio**, mae angen arian i dalu am staff cyflenwi. Hefyd, nododd uwch arweinwyr y gallai rhagor o gyllid eu helpu i **ehangu eu timau uwch arweinyddiaeth**, gan leihau'r pwysau arnynt a darparu mwy o gyfleoedd i arweinwyr canol a darpar benaethiaid ddatblygu.
Cael gwared ar fiwrocratiaeth ddiangen o geisiadau am grantiau a chyllid.	Mynegodd rhai penaethiaid presennol rwystredigaeth yn ymwneud â phrosesau biwrocrataidd y mae'n rhaid iddynt eu cwblhau er mwyn cyfiawnhau gwario cyfran gymharol fach o gyllid sy'n cael ei ddyrannu. **Yn aml, roedd penaethiaid yn teimlo bod hyn yn dangos diffyg ymddiriedaeth ar ran y llywodraeth,** er gwaethaf y lefel uchel o gyfrifoldeb sydd ganddynt oherwydd natur y swydd, gan arwain at gynnydd anghyfiawn yn eu llwyth gwaith. **Roedden nhw'n teimlo y byddai'r system yn elwa ar adolygiad o'r prosesau hyn, a bod angen lleihau biwrocratiaeth wrth wneud cais am y grantiau hyn.**
Sicrhau bod cyflogau penaethiaid yn adlewyrchu eu cyfrifoldebau cynyddol.	Cyfeiriodd penaethiaid presennol a chyn-benaethiaid at gyflogau fel dull o wella prosesau recriwtio a chadw staff. Roedd rhai yn teimlo nad yw eu cyflogau'n cyfateb i swyddi rheoli mewn sectorau eraill, ac nad ydynt yn derbyn tâl digonol o ystyried llwyth gwaith, pwysau ac atebolrwydd y swydd. **Dylid adolygu cyflogau penaethiaid er mwyn adlewyrchu eu cyfrifoldebau a'u hatebolrwydd cynyddol**, yn hytrach na maint yr ysgol**.** **Ni ddylai unrhyw ddirprwy bennaeth mewn un ysgol fod yn ennill mwy o gyflog na phennaeth mewn ysgol arall.**
Adolygu'r system ariannu bresennol er mwyn nodi ble mae modd ailddyrannu cyllid.	**Roedd uwch arweinwyr yn teimlo bod y Consortia Gwella Ysgolion yn cymryd symiau sylweddol o arian oddi wrth ysgolion, heb ddarparu digon o gymorth.** Awgrymodd y cyfranogwyr fod angen adolygu'r system addysg er mwyn nodi lle mae arian yn cael ei wario, ac a yw'r system yn gwneud y defnydd gorau o'r cyllid hwn. Dywedodd llawer o gyfranogwyr fod y consortia yn creu biwrocratiaeth ddiangen a'u bod yn ychwanegu at lwyth gwaith ysgolion yn hytrach na'i leihau.

Cydnabyddiaeth ar gyfer Rolau Uwch Arweinyddiaeth Ysgolion	
Awgrym Polisi	**Rhagor o Fanylion**
Ymgyrchoedd ymwybyddiaeth y cyhoedd i fynd i'r afael â'r portread negyddol o weithluoedd ysgolion ac uwch arweinwyr.	• **Cydnabyddiaeth gyhoeddus gan Lywodraeth Cymru o rôl hanfodol uwch arweinwyr.** *Roedd uwch arweinwyr hefyd yn teimlo y byddai'n fuddiol sicrhau dealltwriaeth ehangach o rôl penaethiaid yn y gymuned. Awgrymwyd y gallai Llywodraeth Cymru wneud hyn trwy gydnabod yr holl waith sy'n cael ei wneud gan benaethiaid ac ysgolion i gefnogi'r gymuned.* • **Ymgyrch genedlaethol sy'n rhoi sylw i gyfraniad ysgolion at fywydau pobl ifanc.** *Awgrymodd eraill a gafodd eu cyfweld y gallai ymgyrch genedlaethol atgoffa pobl am eu cysylltiadau ag ysgolion, a chyfraniad hanfodol ysgolion at gefnogi cenedlaethau'r dyfodol.*
Hyrwyddo agweddau cadarnhaol ar rolau arweinyddiaeth ysgolion i'r cyhoedd ac i grwpiau sydd wedi'u targedu.	• **Hyrwyddo diddordeb mewn arweinyddiaeth ysgolion o oedran ifanc.** *Targedu grwpiau penodol wrth hyrwyddo agweddau cadarnhaol ar addysgu a rolau uwch arweinyddiaeth. Dechrau'r broses hon mor gynnar â'r ysgol uwchradd trwy annog disgyblion i fod yn fwy gweithredol mewn cynghorau ysgol.* • **Penaethiaid presennol yn hyrwyddo natur ddeniadol y rôl.** *Roedd rhai yn teimlo bod hysbysebion 'gyrfa yn addysgu' yn rhy arwynebol, ac y dylai ymgyrchoedd neu hysbysebion arddangos sgiliau ac arbenigedd uwch arweinwyr yn well.*

Cefndir a chyflwyniad

Mae pedair gwlad y DU yn wynebu heriau wrth lenwi swyddi arweinwyr ysgol, ac mae’r sefyllfa wedi gwaethygu yn ystod y pandemig (Cymdeithas Genedlaethol y Prifathrawon (NAHT), 2021). Yng nghyd-destun Cymru, codwyd pryderon am recriwtio a chadw uwch arweinwyr ysgolion dros ddegawd yn ôl (Welsh Government, 2009). Mae tueddiadau diweddar wedi cynyddu'r pryderon hyn: un pryder penodol yw'r ffaith fod llai o arweinwyr canol yn dyheu am ddod yn uwch arweinwyr a phenaethiaid (NAHT, 2021). Yn ogystal, mae mwy o athrawon wedi bod yn gadael y proffesiwn ers y pandemig, gan greu heriau newydd i recriwtio arweinwyr y dyfodol (Zuccollo, 2022).

Isod, rydym yn adolygu'r dystiolaeth bresennol am yr hyn sy'n sbarduno prinder arweinwyr ysgolion, yng Nghymru ac yn ehangach.

Beth yw prinder uwch arweinwyr?

Mae prinder yn digwydd pan nad oes digon o ddarpar uwch arweinwyr sy'n barod i lenwi'r swyddi sydd ar gael ac yn gallu eu llenwi (Shah a Burke, 2003). Mae darpar arweinwyr sy'n barod i wneud cais am brifathrawiaeth neu rôl uwch arall, fel dirprwy bennaeth, yn gallu bod yn un o'r canlynol:

- Y rhai sydd eisoes mewn swydd uwch ond sy'n chwilio am newid yn yr ysgol neu'r amgylchedd.
- Arweinwyr ysgol eraill neu arweinwyr canol sy'n chwilio am ddyrchafiad i rôl uwch.
- Cyn-athrawon neu arweinwyr ysgol sy’n dychwelyd i'r proffesiwn; fodd bynnag, mae'r enghreifftiau hyn yn llai cyffredin.

Mae'r galw am uwch arweinwyr ysgolion yn deillio o:

- Uwch arweinwyr ysgol yn ymddiswyddo, sy'n golygu bod angen arweinwyr newydd.
- Rolau newydd yn cael eu creu.

Felly, gallai prinder uwch arweinwyr olygu sawl peth. Yn gyntaf, gall prinder olygu bod yna fwy o swyddi gwag nag sydd yna o ymgeiswyr. Yn ail, gall prinder ddigwydd os nad yw'r ymgeiswyr yn addas ar gyfer y rôl, efallai oherwydd diffyg sgiliau (Murphy et al., 2003; Shah a Burke, 2003). Fodd bynnag, mae'n bosibl y bydd ymgeiswyr yn cael eu penodi o hyd, os nad oes dewis arall ar gael i'r ysgol.

Beth yw'r rheswm am y prinder uwch arweinwyr?

Mae llawer o wledydd a systemau addysg wedi gweld gostyngiad yn nifer yr uwch arweinwyr, fel penaethiaid, neu nifer y rhai sy'n ymgeisio am swyddi penaethiaid, oherwydd demograffeg a'r newidiadau mewn gofynion y rôl (Harris a Townsend, 2007; MacBeath et al., 2009; NAHT, 2021).

Natur rolau uwch arweinyddiaeth yn newid

Mae astudiaethau yn ymwneud ag arweinyddiaeth ysgolion yn fyd-eang yn nodi bod natur rolau arweinyddiaeth wedi newid dros y degawdau diwethaf, a bod tasgau atebolrwydd, rheoli a gweinyddol wedi dwysáu. Yng Nghymru, mae'r pwysau atebolrwydd mawr ar uwch arweinwyr ysgolion wedi cael eu cydnabod, ac yn ddiweddar cafwyd newid tuag at system atebolrwydd sy'n ceisio cydweithio ag athrawon ac arweinwyr ysgol mewn system hunanwella ar gyfer ysgolion (Hutt a Lewis, 2021).

Yn ogystal, mae gwaith ymchwil ar ôl y pandemig wedi dangos bod ysgolion wedi ysgwyddo rhagor o gyfrifoldebau y tu allan i'r cylch gwaith addysg arferol, er mwyn cynorthwyo gwasanaethau cyhoeddus eraill fel gofal cymdeithasol (Phillippo et al., 2023). Gall mwy o gyfrifoldeb ochr yn ochr â llwyth gwaith cynyddol olygu bod unigolion yn y swyddi uchaf o dan fwy o straen nag yn y gorffennol. Gall y straen hwn achosi problemau wrth gadw staff, fel absenoldeb salwch hir a byr, ymddeoliad cynnar, neu newid gyrfa. Os oes mwy o benaethiaid yn gadael y proffesiwn, bydd y sefyllfa yn gwaethygu (MacBeath et al., 2009). Mewn un astudiaeth o benaethiaid yng Nghymru, nodwyd bod sgôr straen (graddfa straen ymddangosiadol Cohen) 68 y cant o benaethiaid yn yr ystod ganol i uwch, a nododd dros 60 y cant o'r penaethiaid fod modd cysylltu eu lefelau straen ag effaith negyddol ar iechyd (Scott et al., 2021).

Yn ogystal, mae arweinwyr canol wedi gweld cynnydd mewn cyfrifoldebau a chylch gwaith uwch arweinyddiaeth, yn enwedig ers y pandemig, ac o ganlyniad mae'n bosibl nad oes gan y rhai a oedd yn teimlo eu bod yn gymwys o'r blaen i fod yn uwch arweinwyr yr hyder yn eu sgiliau na'u gwybodaeth i ymgymryd â rôl pennaeth.

Canfyddiadau o uwch arweinyddiaeth

Mae rhai astudiaethau'n awgrymu mai un o'r prif resymau dros brinder ymgeiswyr am swyddi penaethiaid yw canfyddiad negyddol y gweithlu presennol o uwch arweinyddiaeth, sy'n arwain at lai o gymhelliant iddynt gamu ymlaen (MacBeath et al., 2009). Fel arfer, mae uwch arweinwyr yn gweithio oriau hirach ac yn cyflawni mwy o dasgau gweinyddol nag addysgu (Chapman, 2005). Ar ben hynny, mae adroddiadau o wledydd eraill, yn ogystal ag o Gymru, wedi dangos lefelau isel o les ymysg uwch arweinwyr (Marchant, 2022). Hefyd, mae rhai astudiaethau yn nodi bod lefelau cyflog arweinwyr ysgolion yn annigonol o'i gymharu â'u llwyth gwaith a'u cyfrifoldebau (Chapman, 2005). Mae athrawon a darpar uwch arweinwyr yn gallu gweld y straen a'r llwyth gwaith sy'n wynebu penaethiaid yn uniongyrchol, a gall hyn olygu nad yw athrawon yn fodlon camu ymlaen mewn strwythurau gyrfa oherwydd anfanteision ymddangosiadol y rôl o'i gymharu â'r manteision (MacBeath et al., 2009). Gwelwyd hyn o'r blaen yng Nghymru - dangosodd gwaith ymchwil yn 2009 fod dwy ran o bump o athrawon nad ydynt yn benaethiaid sydd â'r Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP) yn credu ei bod yn annhebygol y byddent yn camu ymlaen i fod yn bennaeth (Llywodraeth Cymru, 2009). Nid yw'r sefyllfa hon yn unigryw i Gymru: nododd astudiaeth yn yr Unol Daleithiau nad oedd hanner yr athrawon yn Louisiana sydd ag ardystiad pennaeth yn bwriadu ymgeisio am swydd pennaeth (Roza, 2003).

Yn ogystal, mae'n bosibl bod cyflogau yn un o'r rhesymau am brinder penaethiaid. Mae Macbeath et al. (2006) yn disgrifio'r honiad bod penaethiaid yn ennill llai o gyflog yr awr na'u staff gan eu bod yn gweithio 30% yn fwy o oriau mewn wythnos.

Anghenion cymorth a datblygiad arweinwyr

Mae rhywfaint o dystiolaeth flaenorol yn awgrymu nad oes fframwaith datblygu strwythuredig a chydlynol ledled y wlad ar gael ar gyfer y rhai sy'n paratoi ar gyfer prifathrawiaeth yng Nghymru (Milton et al., 2018). Er bod y CPCP wedi cael ei ddatblygu, nid yw o reidrwydd yn darparu'r sgiliau sydd eu hangen ar ymgeiswyr ar gyfer dyrchafiad. Heb ddull cyson o ddatblygu sgiliau, gall hyn leihau nifer yr ymgeiswyr sy'n gymwys i gael dyrchafiad (Christie et al., 2016). Mae'r CPCP yn cael ei ailgynllunio yn 2023 er mwyn adlewyrchu anghenion uwch arweinwyr yn well.

Yn ogystal, mae rhai penaethiaid yn teimlo nad ydynt yn cael eu cefnogi yn y swydd, ac mae teimladau ynysig yn gallu bod yn rhwystr i ddarpar ymgeiswyr (Milton et al., 2018). Mewn un astudiaeth, nododd 43 o 239 o benaethiaid Cymru a ymatebodd (15%) mai diffyg cefnogaeth yw un o brif achosion straen. Ar ben hynny, yn ôl Llywodraeth Cymru yn 2009, roedd penaethiaid wedi nodi y byddent yn croesawu mwy o gyfleoedd i rwydweithio, hyfforddi neu fentora (Llywodraeth Cymru, 2009).

Demograffeg a ffactorau cyd-destunol yn ymwneud ag ysgolion unigol

Mewn rhai achosion, mae'n bosibl y bydd prinder uwch arweinwyr yn gyfyngedig i ychydig ardaloedd penodol yn unig yn hytrach nag i'r wlad gyfan. Er enghraifft, mae astudiaethau o'r Unol Daleithiau wedi dangos bod prinder athrawon yn tueddu i fod yn broblem mewn ardaloedd sydd â lefelau uwch o amddifadedd economaidd, neu mewn ardaloedd mwy gwledig (Dee a Goldhaber, 2017; Roza, 2003). Mewn ardaloedd mwy difreintiedig, gall penaethiaid wynebu mwy o ofyn i ymgymryd â thasgau cyfryngu, ymyrraeth a negodi gyda rhieni ac asiantaethau cymdeithasol (MacBeath et al., 2004).

Yn ogystal, yng nghyd-destun Cymru yn benodol lle gall ysgolion fod yn rhai cyfrwng Cymraeg, dwyieithog neu Saesneg, mae heriau recriwtio yn amrywio ar gyfer gwahanol fathau o ysgolion. Er enghraifft, dangosodd astudiaeth gan Sefydliad Nuffield mai un o'r heriau mwyaf oedd ceisio penodi penaethiaid i ysgolion cyfrwng Cymraeg a dwyieithog yn benodol (Ghosh a Worth, 2020).

Yn 2009, roedd y problemau mwyaf difrifol mewn ysgolion i'w gweld mewn ardaloedd gyda'r nodweddion canlynol:

- nifer uchel o ysgolion bach,
- nifer uchel o ysgolion cyfrwng Cymraeg,
- ardaloedd difreintiedig,
- ardaloedd sydd wedi'u heffeithio gan uno ysgolion (Llywodraeth Cymru, 2009).

Ffactorau strwythurol

Gall graddfa problem prinder uwch arweinwyr fod yn waeth oherwydd sefyllfa bresennol y gweithlu uwch arweinyddiaeth. Os oes llawer o uwch arweinwyr yn gadael ar yr un pryd, oherwydd eu bod wedi cyrraedd oedran ymddeol neu am resymau lles, er enghraifft, gallai'r broblem waethygu, yn enwedig os oes rhaid dewis arweinydd newydd o blith llai o ymgeiswyr. Yn yr Unol Daleithiau, roedd trosiant athrawon (oherwydd oedran yn benodol) yn her sylweddol i brinder athrawon (Murphy et al., 2003).

Mae anghydraddoldebau strwythurol sy'n arwain at grwpiau penodol yn cael eu tangynrychioli mewn arweinyddiaeth ysgolion yn gallu cael effaith negyddol ar ddyheadau ymgeiswyr, gan effeithio ar fenywod, ymgeiswyr lleiafrifoedd ethnig a grwpiau eraill sydd heb gynrychiolaeth ddigonol (Elton-Chalcraft et al., 2018). Yng nghyd-destun Cymru, nododd adroddiad Llywodraeth Cymru yn 2009 mai dim ond 60 y cant o athrawon â CPCP sy'n fenywod, er bod bron i dri chwarter athrawon yn fenywod. Yn ôl adolygiad annibynnol ar gyfer Llywodraeth Cymru yn 2021, mae yna dystiolaeth sylweddol i gadarnhau bod anghydraddoldeb hiliol yn un o nodweddion addysg yng Nghymru, a'i fod yn berthnasol i gyrhaeddiad, polisi ac arferion

ysgolion, y cwricwlwm a'r gweithlu (Williams, 2021).

Yn olaf, gall prinder athrawon arwain at brinder penaethiaid hefyd (MacBeath et al., 2009). Mae erthyglau a llenyddiaeth arall yn ymwneud â recriwtio athrawon wedi bod yn rhybuddio am brinder athrawon posibl yng Nghymru. Yn 2020, cyhoeddodd SCYA adroddiad yn dangos bod cyflogi digon o athrawon yn broblem gynyddol, mewn ysgolion cyfrwng Cymraeg ac ardaloedd mwy difreintiedig yn benodol (SCYA, 2020). Os nad yw athrawon yn cael eu cadw'n effeithlon, a bod llai o bobl yn dod yn athrawon, mae hyn yn arwain at lai o ymgeiswyr ar gyfer swyddi prifathrawiaeth ac uwch swyddi eraill.

Methodoleg

Er mwyn ehangu a dyfnhau'r sylfaen dystiolaeth bresennol yn ymwneud â'r heriau wrth recriwtio a chadw uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru, nod ein gwaith ymchwil yw ateb y gyfres ganlynol o gwestiynau:

- I ba raddau y mae'r data presennol yn dangos prinder uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru?
- Beth yw'r ffactorau allweddol sy'n effeithio ar recriwtio a chadw uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru, fel y'u nodir gan arweinwyr presennol, cyn-arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol?
- Sut mae'r ffactorau hyn yn amrywio yn ôl mathau o swyddi neu yn ôl nodweddion y gweithlu?
- Sut mae rolau uwch arweinyddiaeth ysgolion yn cael eu hystyried gan uwch arweinwyr ysgolion presennol, cyn-arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol?
- Pa bolisïau sy'n effeithiol i wella prosesau recriwtio a chadw ym marn uwch arweinwyr presennol, cyn-arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol?

Er mwyn ateb y cwestiynau ymchwil a ddiffinnir uchod, rydym yn defnyddio dull gweithredu cymysg, sydd wedi'i amlinellu yn fanwl yn yr adran hon.

Adolygiad o'r data

Rydym yn adolygu'r dystiolaeth gyhoeddus a meintiol sydd ar gael ar hyn o bryd er mwyn darparu trosolwg o gyflwr presennol y gweithlu uwch arweinyddiaeth mewn ysgolion yng Nghymru, yn ogystal â nodi unrhyw fylchau yn y data sydd wedi'i gyhoeddi.

Sut y gellir mesur prinder?

Mae yna dri dangosydd cyffredin o brinder uwch arweinwyr mewn ysgolion:

- Cyfran y swyddi gwag o'i gymharu â chyfanswm y swyddi.
- Nifer yr ymgeiswyr ar gyfer pob swydd wag.
- Cyfran y swyddi penaethiaid sy'n cael eu hysbysebu eto gan nad oedd modd recriwtio y tro cyntaf.

Hefyd, mae modd mesur llwybr yr arweinwyr canol a allai ymgymryd â rolau uwch (Roza, 2003). Yn ogystal, bydd yn bwysig ystyried cyflwr presennol uwch arweinwyr yr ysgol.

Y data

Rydym yn defnyddio gwybodaeth am y gweithlu ysgolion o ddwy set o ddata sydd ar gael i'r cyhoedd a gynhyrchir gan Lywodraeth Cymru: y Cyfrifiad Ysgolion Blynyddol ar Lefel Disgyblion (PLASC), sy'n casglu data ar ddisgyblion a data lefel ysgol, a'r Cyfrifiad Blynyddol o'r Gweithlu Ysgolion (SWAC), sy'n cynnwys data lefel unigol ar y gweithlu ysgolion.

Mae'r cyfrifiad SWAC wedi cael ei gasglu ers 2019 gan ddefnyddio dulliau casglu data mwy cadarn na PLASC. Mewn sawl ffordd, mae data gweithlu SWAC yn fwy cynhwysfawr na data PLASC, ar gyfer data ar lefel gyfun ac unigol (Llywodraeth Cymru, 2022). Er enghraifft, mae modd defnyddio SWAC i archwilio'r prinder uwch arweinwyr ar lefel Awdurdod Lleol a rhanbarthol ar gyfer pob ysgol, ond mae PLASC ond yn gallu archwilio'r elfen hon ar sail ysgolion pob oed ac ysgolion uwchradd, a hynny ar lefel genedlaethol yn unig. Serch hynny, mae SWAC yn destun gwiriadau sicrhau ansawdd ar hyn o bryd cyn y bydd yn barod i ddisodli PLASC fel ffynhonnell swyddogol ystadegau'r gweithlu ysgolion. Ar gyfer y prosiect hwn, byddwn yn defnyddio'r ddwy set ddata i ddod i'n casgliadau.

Ymchwil ansoddol

Mae elfen ansoddol y gwaith ymchwil hwn yn seiliedig ar ddulliau amrywiol:

Gwaith ymchwil gydag uwch arweinwyr presennol, blaenorol ac uwch arweinwyr y dyfodol

Er mwyn adlewyrchu profiadau, lleisiau a blaenoriaethau arweinwyr ysgolion, aethom ati i gynnal 2**8 o gyfweliadau manwl gydag uwch arweinwyr ysgolion**, gan gynnwys 19 o arweinwyr presennol a 9 cyn-uwch arweinydd, a **2 grŵp ffocws gyda darpar uwch arweinwyr y dyfodol,** a oedd yn cynnwys 3-4 o gyfranogwyr ym mhob un, gan gynnwys arweinwyr canol ac athrawon. Roedd pob un o'r cyfweliadau a’r grwpiau ffocws yn archwilio'r cwestiynau ymchwil a ddiffinnir uchod, ac roedd rhai yn cynnwys cwestiynau eraill yn ymwneud â rolau penodol.

Dyma'r cwestiynau yn ymwneud ag uwch arweinwyr presennol yn benodol:

- Ydyn nhw wedi ystyried gadael eu rolau neu adael y byd addysg? Os felly, pam?

- Ydyn nhw wedi ystyried cynllunio ar gyfer olyniaeth ar gyfer yr adeg pan fyddant yn gadael eu rolau?

Dyma'r cwestiynau sy'n ymwneud ag uwch arweinwyr blaenorol yn benodol:

- Pam y gwnaeth cyn-uwch arweinwyr adael y proffesiwn, yn enwedig os gwnaethon nhw adael 'yn gynnar'?

Dyma'r cwestiynau sy'n ymwneud ag uwch arweinwyr y dyfodol yn benodol:

- Beth yw barn darpar arweinwyr ysgol y dyfodol am swyddi uwch arweinyddiaeth?
- Beth fyddai'n effeithio ar eu penderfyniad i wneud cais am swydd uwch arweinydd? Beth yw'r rhesymau posibl pam nad ydynt yn camu ymlaen i rolau uwch arweinyddiaeth ysgolion?
- Pa bolisïau a allai helpu i gynorthwyo neu annog pobl i symud i swyddi uwch arweinyddiaeth?

Roedd y cyfweliadau wedi para tua 45-60 munud, a'r grwpiau ffocws tua 90 munud. Cynhaliwyd yr holl gyfweliadau a grwpiau ffocws ar-lein a chawsant eu recordio a'u trawsgrifio gyda chaniatâd y cyfranogwyr. Cwblhawyd yr holl waith maes rhwng mis Mai a mis Medi 2023.

Cynhaliwyd cyfweliadau yn y Gymraeg a'r Saesneg gyda chymorth cyfieithydd. Cynhaliwyd y grwpiau ffocws trwy gyfrwng y Saesneg.

Mae ein strategaeth recriwtio a nodweddion penodol cyfranogwyr y gwaith ymchwil wedi'u hamlinellu yn yr adrannau Recriwtio a Samplu isod.

Galwadau Cwmpasu gydag Awdurdodau Lleol

Cyn cynnal y cyfweliadau a'r grwpiau ffocws, aethom ati i gynnal galwadau cwmpasu 15-30 munud gyda rhanddeiliaid o 9 Awdurdod Lleol yng Nghymru. Defnyddiwyd y galwadau cwmpasu hyn i gael adborth a chyngor ar waith dylunio a methodoleg y gwaith ymchwil ac i drafod safbwyntiau awdurdodau lleol ar faterion recriwtio a chadw staff, yn ogystal â chymorth posibl gan awdurdodau lleol i recriwtio uwch arweinwyr ar gyfer y gwaith ymchwil hwn.

Er mwyn sicrhau anhysbysrwydd, nid ydym yn darparu rhestr o'r Awdurdodau Lleol y cawsom sgyrsiau cwmpasu â nhw.

Gweithdai

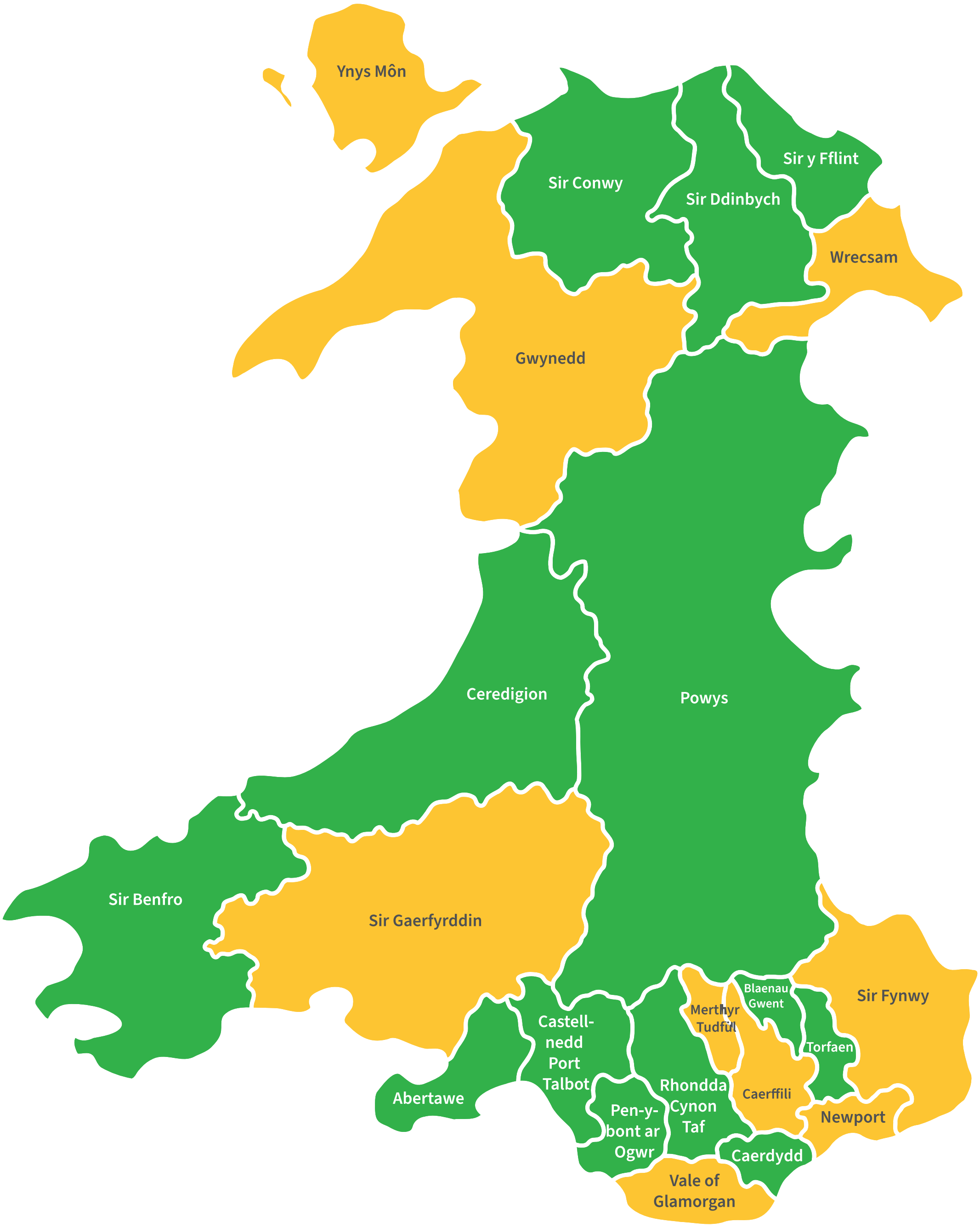
Cynhaliwyd dau weithdy a gafodd eu cydlunio gydag arweinwyr ysgolion, rhanddeiliaid o'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, a rhanddeiliaid o Awdurdodau Lleol. Cynhaliwyd y gweithdy rhanddeiliaid cyntaf ym mis Chwefror 2023, gan ddwyn ynghyd staff o'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, rhanddeiliaid o Awdurdodau Lleol ac arweinwyr ysgol er mwyn cyd-ddiffinio blaenoriaethau ar gyfer gwaith ymchwil yn y maes a chydlunio cwestiynau ac adnoddau ymchwil. Cynhaliwyd yr ail weithdy ym mis Medi 2023, gan ddwyn ynghyd uwch arweinwyr ysgolion er mwyn trafod a datblygu'r cynigion polisi a awgrymwyd yn ystod y cyfweliadau a'r grwpiau ffocws.

Samplu

Er mwyn osgoi adrodd gwybodaeth y gellid ei defnyddio i adnabod rhywun, a sicrhau anhysbysrwydd cyfranogwyr y gwaith ymchwil, nid ydym wedi darparu dadansoddiad manwl o nodweddion cyfranogwyr, na'r berthynas rhwng y nodweddion hyn.

Roedd ein gwaith ymchwil yn cynnwys arweinwyr ysgolion presennol a chyn-arweinwyr ysgolion o 13 o'r 22 Awdurdod Lleol yng Nghymru, ym mhob un o bedwar rhanbarth Cymru (gweler yr Awdurdodau Lleol sydd wedi'u marcio'n wyrdd yn Ffigur 1). Cynhaliwyd y ddau grŵp ffocws mewn ysgolion mewn dau Awdurdod Lleol gwahanol, a chafodd uwch arweinwyr presennol yr ysgolion hyn eu cyfweld hefyd.

Ffigur 1. Awdurdodau Lleol cyfranogwyr y gwaith ymchwil



Roedd yr uwch arweinwyr presennol a gafodd eu cyfweld yn cynnwys Penaethiaid, Dirprwy Benaethiaid a Phenaethiaid Gweithredol. Roedd gan y rhan fwyaf ohonynt brofiad o gyflawni sawl rôl mewn ysgolion ac ar lefel uwch arweinyddiaeth, gan gynnwys gweithredu fel Penaethiaid Cynorthwyol. Cyn-benaethiaid neu gyn-Benaethiaid Gweithredol oedd y cyn-uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld.

Mae'r uwch arweinwyr presennol a gafodd eu cyfweld wedi bod mewn swyddi uwch arweinyddiaeth ers rhwng blwyddyn a thros 20 mlynedd.

Mae ein sampl o uwch arweinwyr presennol a chyn-arweinwyr yn gyfartal ar sail rhywedd, gydag 14 o uwch arweinwyr benywaidd ac 14 o rai gwrywaidd yn cael eu cyfweld.

Nododd pob un o'r uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld eu bod yn Wyn Prydeinig, yn Gymro/Cymraes, yn Wyddel/Gwyddeles, neu'n Sais/Saesnes.

Nododd un uwch arweinydd a gafodd ei gyfweld ei fod yn anabl.

Tabl 1: Nodweddion Ysgolion Uwch Arweinwyr Presennol

Nodwedd yr ysgol		Nifer yr ysgolion a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn
Math o ysgol	Cynradd (Meithrin a Babanod)	2
	Cynradd (Meithrin, Babanod ac Iau)	5
	Ysgol pob oedran (4-19 oed)	1
	Uwchradd	9
	Arbennig (heb ddarpariaeth ôl-16)	2
Nifer y disgyblion	70-150	2
	150-250	4
	250-500	3
	500-1000	5
	1000-2500	5
Canran y disgyblion sy'n gymwys am Brydau Ysgol am Ddim (cyfartaledd 3 blynedd)	7-10%	3
	10-15%	2
	15-20%	5
	20-35%	7
	35-50%	2

Ffynhonnell: cyfweliadau a'r wybodaeth sydd ar gael yn https://mylocalschool.gov.wales/?lang=cy

Roedd rhai o'r uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw wedi gweithio mewn gwahanol fathau o ysgolion drwy gydol eu gyrfaoedd fel arweinwyr, ac o ganlyniad buont yn siarad am yr heriau sy'n deillio o'r cyd-destunau gwahanol hyn. Roedd hyn yn berthnasol iawn i'r cyfrwng iaith, ac roedd gan rai o'r uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld brofiadau o weithio mewn ysgolion cyfrwng Cymraeg a/neu ddwyieithog a/neu Saesneg, felly buont yn trafod eu barn ar y gwahaniaethau rhwng y sectorau hyn. Mae Tabl 2 yn dangos nifer yr uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld sydd wedi cael profiadau o weithio mewn gwahanol fathau o ysgolion yn ôl cyfrwng iaith.

Tabl 2: Profiadau Uwch Arweinwyr mewn Ysgolion Cyfrwng Iaith Gwahanol

Cyfrwng iaith	Nifer yr uwch arweinwyr sydd â'r profiad hwn
Cyfrwng Saesneg	14
Dwyieithog	4
Cyfrwng Cymraeg	4

Recriwtio

Defnyddiodd ein gwaith ymchwil strategaeth peli eira aml-gam ar gyfer recriwtio uwch arweinwyr. Yn gyntaf, aethom ati i gysylltu â thimau Addysg mewn Awdurdodau Lleol, a'u gwahodd i gymryd rhan mewn galwadau cwmpasu a/neu helpu i recriwtio cyfranogwyr. Rhannodd rhanddeiliaid Awdurdodau Lleol a gytunodd i gymryd rhan yn y gwaith ymchwil hwn ein gwahoddiad i gyfweld ag arweinwyr ysgolion yn eu Hawdurdod Lleol.

Gofynnwyd i'r uwch arweinwyr ysgolion a gymerodd ran mewn cyfweliadau nodi unrhyw ddarpar arweinwyr y dyfodol yn eu hysgolion, gan gynnwys athrawon ac arweinwyr canol, ac unrhyw staff sydd wedi cwblhau'r CPCP, neu sydd yn y broses o wneud hynny. Hefyd, gwnaethom ofyn i uwch arweinwyr rannu gwybodaeth am ein gwaith ymchwil gydag unrhyw uwch arweinwyr presennol neu gyn uwch arweinwyr eraill y maent yn eu hadnabod. Rydym yn ddiolchgar i'r holl uwch arweinwyr a rannodd ein gwahoddiad i gymryd rhan mewn cyfweliadau gyda'u rhwydweithiau o arweinwyr ysgol.

Er mwyn cefnogi ein gwaith recriwtio a chynnwys amrywiaeth o nodweddion ysgol, gwnaethom gysylltu ag ysgolion yn uniongyrchol hefyd, gan ddefnyddio rhestrau cyswllt sydd ar gael i'r cyhoedd gan yr Awdurdod Lleol. Wrth wneud hyn, gwnaethom ganolbwyntio ar gynnwys amrywiaeth o nodweddion ysgol, gan gynnwys ystod o ranbarthau a mathau o ysgolion.

Hefyd, gofynnwyd i nifer o uwch arweinwyr presennol a chyn-uwch arweinwyr gymryd rhan yn y gwaith ymchwil hwn trwy rwydweithiau'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol.

Cyfyngiadau

Roedd ein gwaith ymchwil gydag arweinwyr ysgolion a rhanddeiliaid Awdurdodau Lleol yn dibynnu ar ymatebwyr yn cytuno i gymryd rhan. Gan ei bod yn anodd sicrhau bod arweinwyr ysgolion yn gallu cymryd rhan mewn gwaith ymchwil oherwydd eu hamserlenni prysur, ac nad oeddem yn gallu cynnig tâl am gymryd rhan, roedd yn anochel na fyddai modd sicrhau cydbwysedd llawn wrth ddewis cyfranogwyr. Roedd y ffaith fod darpar arweinwyr y dyfodol wedi cael eu cyflwyno i ni gan uwch arweinwyr eu hysgolion yn arwain at risg ychwanegol o ragfarn wrth ddewis unigolion.

Roedd rhywfaint o’r gwaith ymchwil a'r gwaith maes wedi cyd-daro â streiciau gan aelodau nifer o undebau sy'n cynrychioli gweithluoedd ysgolion yng Nghymru, gan arwain at heriau ychwanegol i recriwtio unigolion. Hefyd, roedd yr uwch arweinwyr a oedd yn cymryd rhan yn y streiciau yn llai tebygol o gymryd rhan yn y gwaith ymchwil hwn (er bod rhai cyfranogwyr yn aelodau o'r prif undebau).

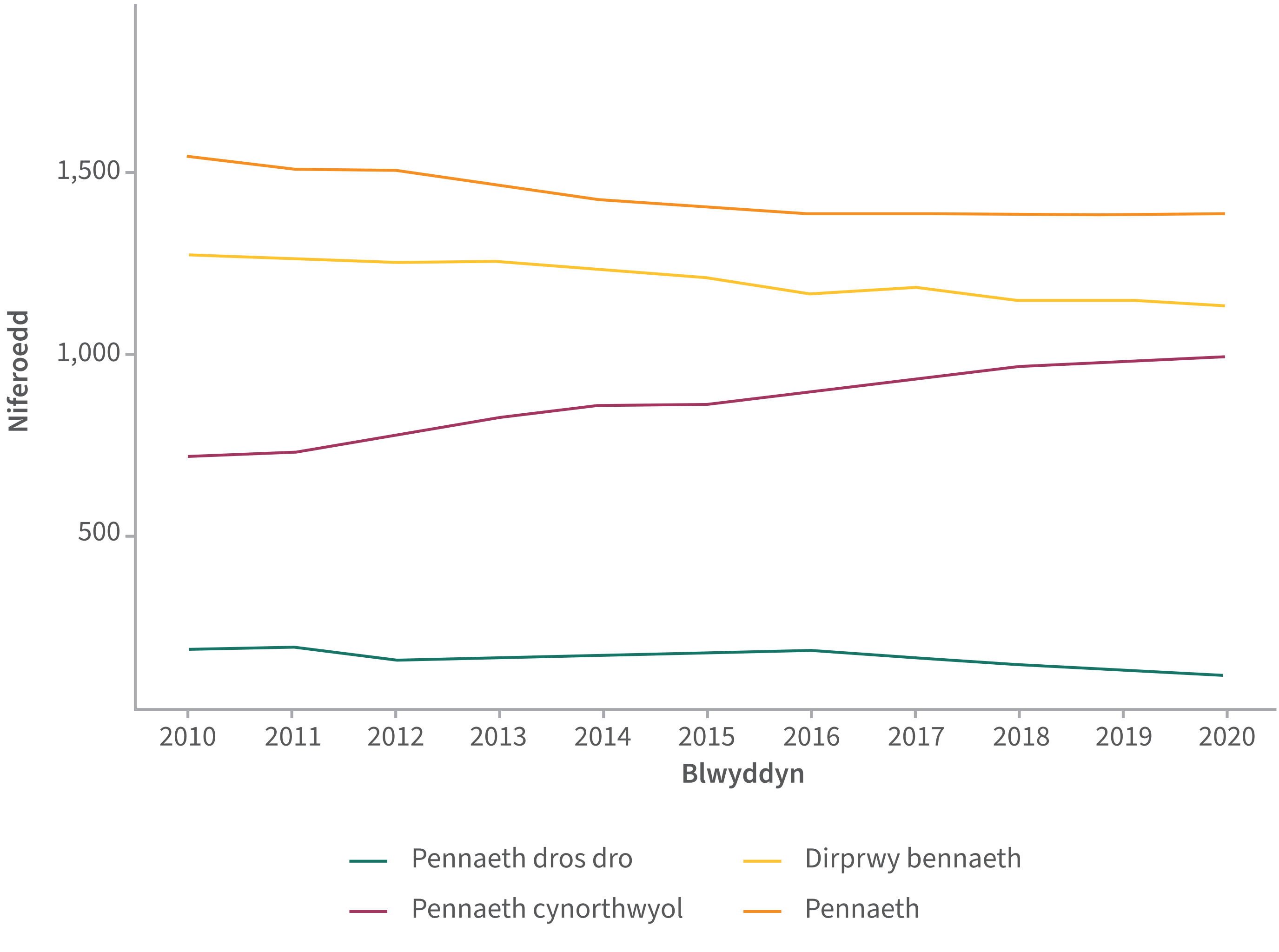
Ehangder heriau recriwtio a chadw uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru

Mae'r adran hon yn cyflwyno ein canfyddiadau meintiol ac ansoddol yn ymwneud ag ehangder, natur a nodweddion penodol recriwtio a chadw arweinwyr ysgolion yng Nghymru.

Cyfansoddiad arweinyddiaeth mewn ysgolion yng Nghymru

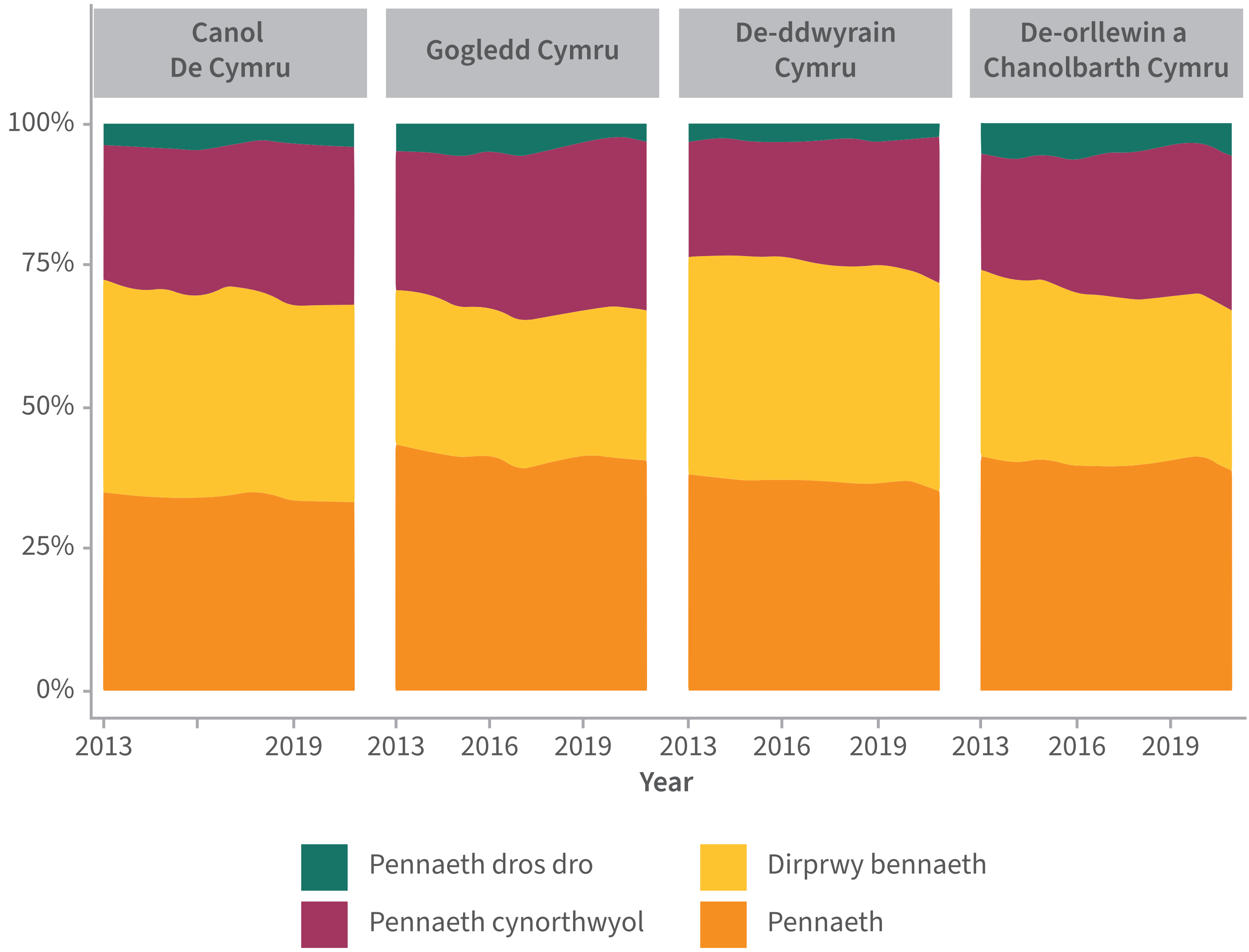
Cyn mesur prinder uwch arweinwyr addysgol yng Nghymru, rydym yn archwilio statws presennol a hanesyddol niferoedd y mathau gwahanol o arweinwyr. Mae swyddi penaethiaid cynorthwyol wedi bod yn cynyddu'n raddol dros y blynyddoedd, gyda 275 yn fwy o benaethiaid cynorthwyol erbyn diwedd y degawd. Mae'r swydd hon wedi dod yn bwysicach mewn ysgolion yng Nghymru, ac erbyn hyn mae bron mor gyffredin â swyddi dirprwy bennaeth. Ar y llaw arall, mae nifer y penaethiaid, penaethiaid dros dro a dirprwy benaethiaid wedi gostwng, ac erbyn hyn mae 155 yn llai o benaethiaid, 75 yn llai o benaethiaid dros dro, a 140 yn llai o ddirprwy benaethiaid.

Ffigur 2. Mae swydd penaethiaid cynorthwyol yn dod yn fwyfwy pwysig mewn ysgolion yng Nghymru



Nodyn1. Data wedi'i dynnu o PLASC. Ysgolion pob oed ac ysgolion uwchradd.

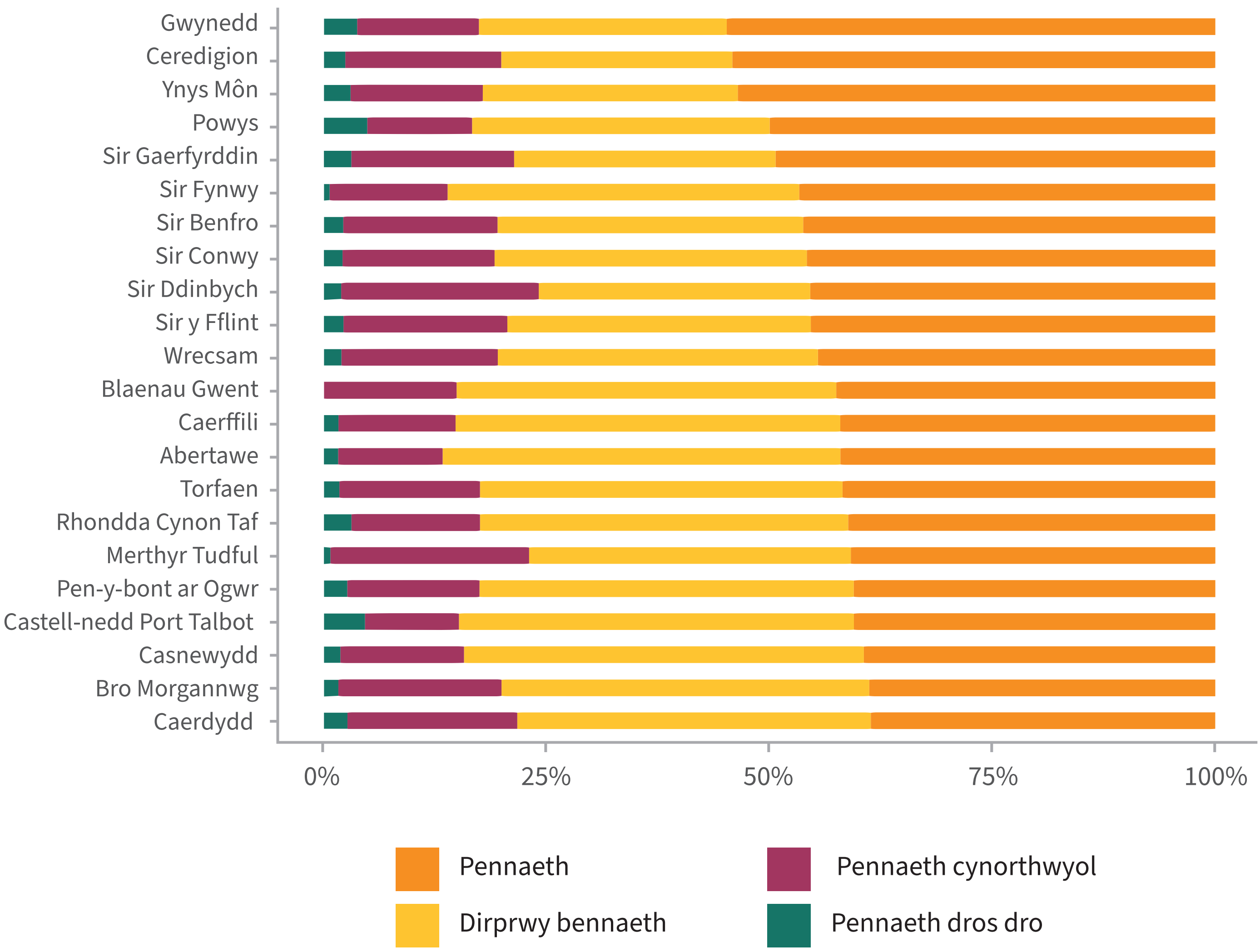
Ffigur 3. Mae yna wahaniaethau rhanbarthol yng nghyfansoddiad uwch arweinwyr mewn ysgolion yng Nghymru



Wrth archwilio swyddi uwch arweinyddiaeth yn ôl rhanbarth, nodwyd rhai elfennau gwahanol a chyffredin pwysig (gweler Ffigur 3). Mae canran y swyddi penaethiaid cynorthwyol wedi cynyddu dros y blynyddoedd ym mhob rhanbarth, gan ddod yn duedd gyffredinol yng Nghymru. Fodd bynnag, ymddengys bod rhai tueddiadau yn rhanbarthol. Er enghraifft, yng Ngogledd Cymru, roedd mwy o benaethiaid cynorthwyol na dirprwy benaethiaid o 2015 ymlaen. Yn ogystal, mae canran y penaethiaid yn sylweddol uwch na dirprwy benaethiaid yng Ngogledd Cymru a De-orllewin a Chanolbarth Cymru. Mewn cyferbyniad, mae patrwm cwbl wahanol i'w weld yng Nghanol De Cymru a De-ddwyrain Cymru: mae canran y penaethiaid yn is na nifer y dirprwy benaethiaid. I grynhoi, mae ein canlyniadau yn awgrymu bod yna wahaniaethau rhanbarthol yng nghyfansoddiad uwch arweinwyr mewn ysgolion yng Nghymru.

Nodyn 2. Data wedi'i dynnu o PLASC. Ysgolion pob oed ac ysgolion uwchradd

Ffigur 4. Mae cyfansoddiad prifathrawon Awdurdodau Lleol sydd â nifer debyg o uwch arweinwyr yn wahanol

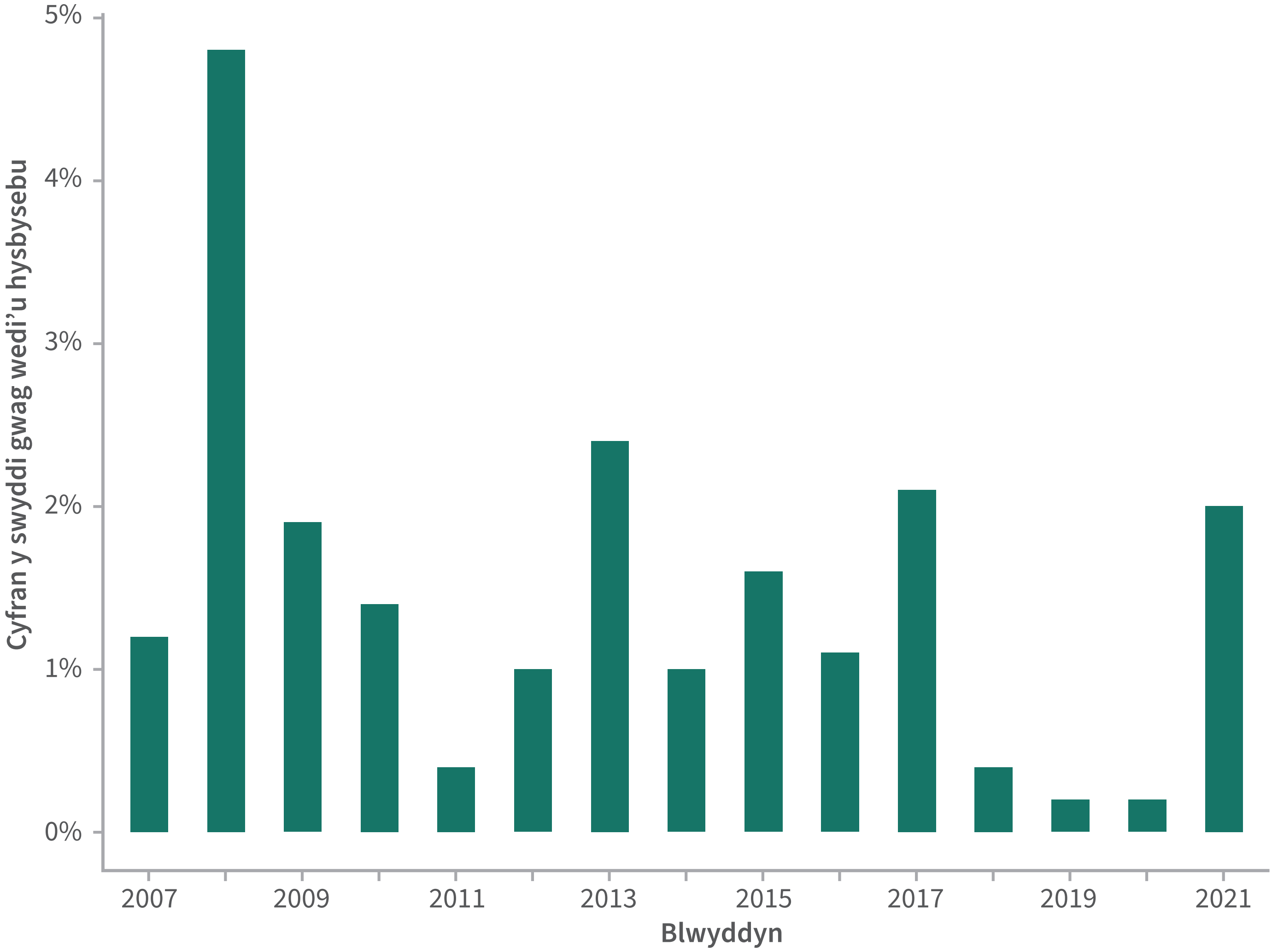


Mae Ffigur 4 yn dangos canran gyfartalog uwch arweinwyr fesul Awdurdod Lleol rhwng 2013/14 a 2021/22. Mae canran y penaethiaid yn wahanol iawn mewn Awdurdodau Lleol gwahanol. Gellir priodoli hyn i brosesau trawsnewid a chynlluniau adeiladu ysgolion, lle mae ysgolion wedi cael eu diwygio neu eu hailadeiladu gan ddwyn ynghyd ysgolion, ac felly uwch dimau arweinyddiaeth. Mae'r gwahaniaeth mwyaf i'w weld rhwng Gwynedd a Chaerdydd (mae gan Gaerdydd 16 y cant yn llai o benaethiaid). O safbwynt dirprwy benaethiaid, mae'r gwahaniaeth mwyaf i'w weld rhwng Ceredigion a Chasnewydd, (mae gan Geredigion 19 y cant yn llai o ddirprwy benaethiaid). Yn yr un modd, mae rhai Awdurdodau Lleol yn dibynnu mwy ar benaethiaid cynorthwyol nag eraill. Er enghraifft, mae 22 y cant o uwch arweinwyr Merthyr Tudful yn benaethiaid cynorthwyol, sy'n cyferbynnu ag 11 y cant yng Nghastell-nedd Port Talbot. Yn gyffredinol, anaml iawn y mae penaethiaid dros dro yn cael eu cyflogi, ac nid oes unrhyw bennaeth dros dro ym Mlaenau Gwent.

Nodyn 3. Data wedi'i dynnu o PLASC. Ysgolion pob oed ac ysgolion uwchradd

Prinder arweinwyr yng Nghymru

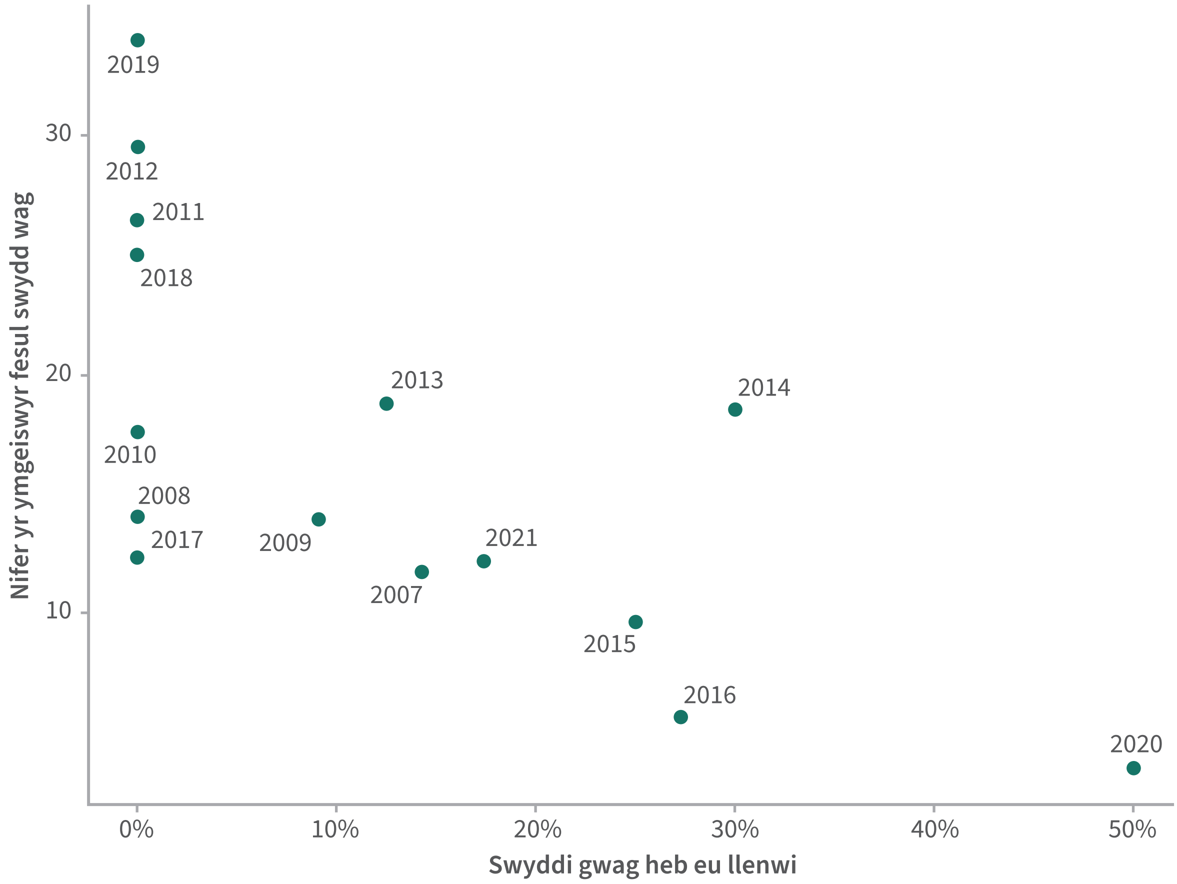
Ffigur 5. Trosiant uwch arweinwyr



Mae mesur swyddi gwag yn unol â chyfran cyfrif pennau yn rhoi syniad i ni o lefel y trosiant mewn ysgolion yng Nghymru. Mae canran y trosiant yn amrywio'n sylweddol rhwng y blynyddoedd (gweler Ffigur 5). O'i gymharu â'r trosiant o uwch arweinwyr yn Lloegr, mae lefel y gyfradd gadael yn is yng Nghymru. Fodd bynnag, mae'r data diweddaraf o 2021 yn awgrymu bod Cymru yn wynebu lefelau uchel o drosiant ar hyn o bryd o'i gymharu â blynyddoedd blaenorol.

Nodyn 4. Ysgolion pob oed ac ysgolion uwchradd.

Ffigur 6. Yn ystod y 15 mlynedd diwethaf, dim ond mewn pedair blynedd y cafwyd nifer dda o ymgeiswyr addas ar gyfer swyddi uwch arweinyddiaeth.



Yn Ffigur 6 rydym yn ceisio mesur y prinder ymgeiswyr ac addasrwydd yr ymgeiswyr:

- **Nifer:** mae nifer cyfartalog yr ymgeiswyr fesul swydd wag yn mesur maint y gronfa ymgeiswyr.
- **Addasrwydd:** mae canran y swyddi gwag a oedd heb eu llenwi ar ôl cael eu hysbysebu yn mesur addasrwydd yr ymgeiswyr. Os yw'r ymgeiswyr yn wannach, mae'n llai tebygol y bydd y swyddi a hysbysebir yn cael eu llenwi.

Gall addasrwydd ymgeiswyr fod yn gysylltiedig â'u hansawdd, a ydynt yn barod i gyflawni'r rôl neu a oes cymorth ar gael iddynt gamu ymlaen yn eu gyrfaoedd. Yn ystod y cyfweliadau a'r grwpiau ffocws, siaradodd llawer o arweinwyr ysgolion am bwysigrwydd sicrhau bod ymgeisydd ac ysgol yn rhannu'r un meddylfryd.

> **"Fel uwch arweinydd, roedd yn hynod bwysig sicrhau *fy mod i yn iawn i'r ysgol a'r ysgol yn iawn i fi.* Dwi'n credu bod mwy o bobl yn dod yn fwy craff wrth feddwl am, 'Dal sownd, ti'n gwybod beth, alla'i ddim gwneud hyn am lawer yn fwy.' Rydych chi'n edrych yn ofalus iawn ar yr ysgol a *diwylliant yr ysgol*, y diwylliant cefnogol. Dwi'n credu bod hynny'n bwysig iawn gan fod athrawon yn wynebu heriau enfawr. Mae diwylliant yr ysgol, a'r diwylliant cefnogol, yn mynd i fod yn un o'r dulliau cryfaf sydd gennym o ymateb i'r argyfwng recriwtio a chadw staff yn y gweithlu." – Uwch Arweinydd presennol**

> **"[Y ffactorau a fyddai'n effeithio ar benderfyniad i wneud cais am swydd dirprwy bennaeth neu swydd pennaeth yw] a *ydych chi'n meddwl eich bod chi'n iawn i'r ysgol dan sylw.* Fe fyddwn i'n cael naws yr ysgol, wyddoch chi, os ydyn nhw'n arbenigo mewn-, yr un *gwerthoedd*, yr un *ethos*. Os yw'r ysgol yn un hen ffasiwn iawn ac nad oes gan y pennaeth awydd i weld unrhyw newid, a'i fod am gadw popeth fel y mae a dyna sut mae'r ysgol yn gweithio, yna byddwn i braidd yn amharod i wneud cais." - Athro presennol, darpar arweinydd y dyfodol**

Nodyn 5. Ysgolion pob oed ac ysgolion uwchradd.

Mae mesurau niferoedd ac addasrwydd yn debygol o fod yn gysylltiedig gan fod nifer uchel o ymgeiswyr yn cynyddu'r tebygolrwydd o ddod o hyd i arweinydd da o blith yr ymgeiswyr. Dim ond pedair o'r 15 mlynedd y gwnaethom eu hastudio a oedd â nifer dda o ymgeiswyr addas (2011, 2012, 2019, a 2018). Roedd dod o hyd i'r ymgeisydd cywir yn heriol iawn mewn pump o'r blynyddoedd, gan fod canran sylweddol o swyddi gwag heb eu llenwi ac roedd nifer yr ymgeiswyr yn gymharol isel (2007, 2015, 2016, 2020, a 2021).

Mae angen rhoi sylw penodol i 2014, oherwydd er gwaethaf y nifer sylweddol o ymgeiswyr y flwyddyn hon, roedd ysgolion yn cael trafferth llenwi rhai o'u swyddi gwag, sy'n awgrymu bod yna broblemau wedi codi yn ymwneud ag addasrwydd ymgeiswyr.

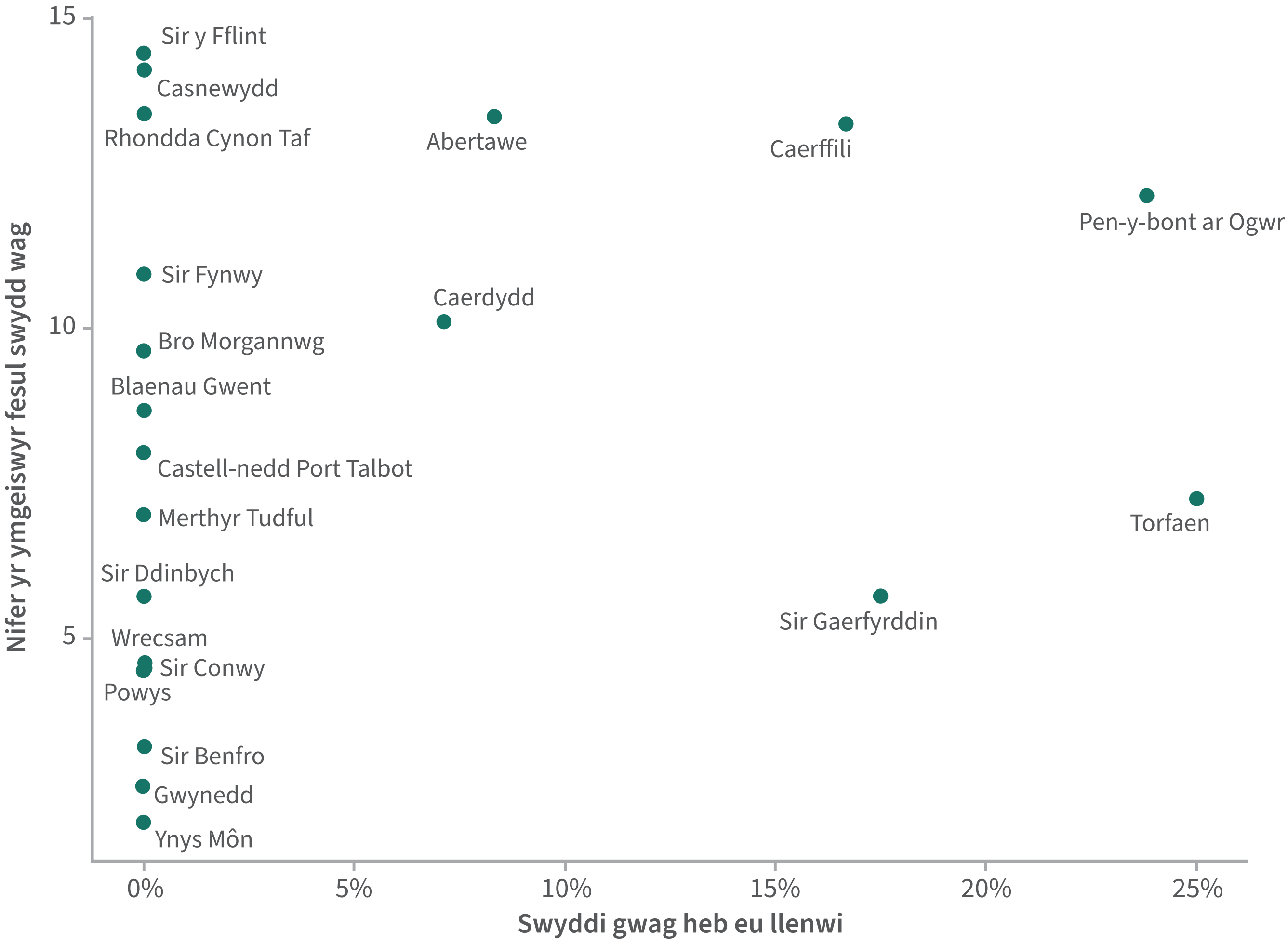
Mae'r canlyniadau'n newid yn ddramatig rhwng 2016 a 2017, gyda'r naill yn flwyddyn wael iawn a'r llall yn flwyddyn dda. Gwelir yr un patrwm yn 2019 a 2020, er bod y gwahaniaeth yn debygol o fod yn gysylltiedig â phandemig COVID. Cafwyd newid mawr arall rhwng 2012 a 2014, a ddechreuodd fel cyfnod da.

Fodd bynnag, mae'r canfyddiadau hyn yn seiliedig ar lefel genedlaethol, felly hyd yn oed os oedd nifer uchel o ymgeiswyr mewn blwyddyn benodol, gallai eu dosbarthiad ar draws rhanbarthau fod yn anghytbwys. Byddwn ni'n archwilio'r gwahaniaethau hyn yn nosbarthiad ymgeiswyr/swyddi gwag yn yr adran nesaf.

Prinder arweinwyr fesul Awdurdod Lleol

Nodwyd yn flaenorol wrth archwilio recriwtio ar lefel genedlaethol nad oedd swyddi gwag wedi cael eu llenwi mewn rhai blynyddoedd er gwaethaf y nifer uchel o ymgeiswyr. Yn yr adran hon, rydym yn ceisio canfod a allai'r canlyniadau hyn ddeillio o wahaniaethau rhwng Awdurdodau Lleol.

Ffigur 7 . Roedd rhai Awdurdodau Lleol yn ei chael hi'n anodd dod o hyd i'r ymgeisydd cywir er gwaethaf y nifer uchel o ymgeiswyr



Nodyn 6. Data wedi'i dynnu o SWAC. Roedd data ar gyfer 2020/21 a 2021/22 ar gael ar gyfer yr Awdurdodau Lleol canlynol: Pen-y-bont ar Ogwr, Caerffili, Sir Gaerfyrddin, Sir y Fflint, Powys, Casnewydd, Gwynedd, Rhondda Cynon Taf, Abertawe, Sir Fynwy, a Bro Morgannwg. Mae'r canlyniadau a ddangosir yn y ffigur hwn yn swm cyfartalog o'r ddwy flynedd.

Fel y dangosir yn Ffigur 7, cafodd Pen-y-bont ar Ogwr a Chaerffili anawsterau wrth ddod o hyd i'r ymgeisydd cywir er gwaethaf nifer uchel yr ymgeiswyr fesul swydd wag. Dau reswm posibl am y canlyniad hwn yw nad oedd ymgeiswyr wedi derbyn y swydd er ei bod wedi'i chynnig iddynt, neu nad oedd yr ymgeiswyr wedi'u hystyried yn addas ar gyfer y swydd. Ar y llaw arall, cafodd swyddi gwag mewn Awdurdodau Lleol fel Ynys Môn, Sir Benfro, a Gwynedd eu llenwi'n llwyddiannus er gwaethaf nifer isel yr ymgeiswyr. Yn yr achosion hyn, mae'n bosibl bod gan y cyflogwyr ddisgwyliadau is neu eu bod o dan bwysau i lenwi'r swyddi gwag hyn.

Yn olaf, cafodd llawer o Awdurdodau Lleol gyfraddau llwyddiant wrth lenwi swyddi, sy'n debygol o fod yn gysylltiedig â nifer y ceisiadau a ddaeth i law. Er enghraifft, mae'n ymddangos bod clwstwr o Awdurdodau Lleol wedi llwyddo i ddenu llawer o ymgeiswyr a llenwi eu holl swyddi (h.y. Abertawe, Sir y Fflint, Casnewydd, a Rhondda Cynon Taf), sy'n cyferbynnu â'r Awdurdodau Lleol hynny a gafodd nifer isel o geisiadau ac a fethodd â llenwi eu holl swyddi (h.y. Torfaen a Sir Gaerfyrddin).

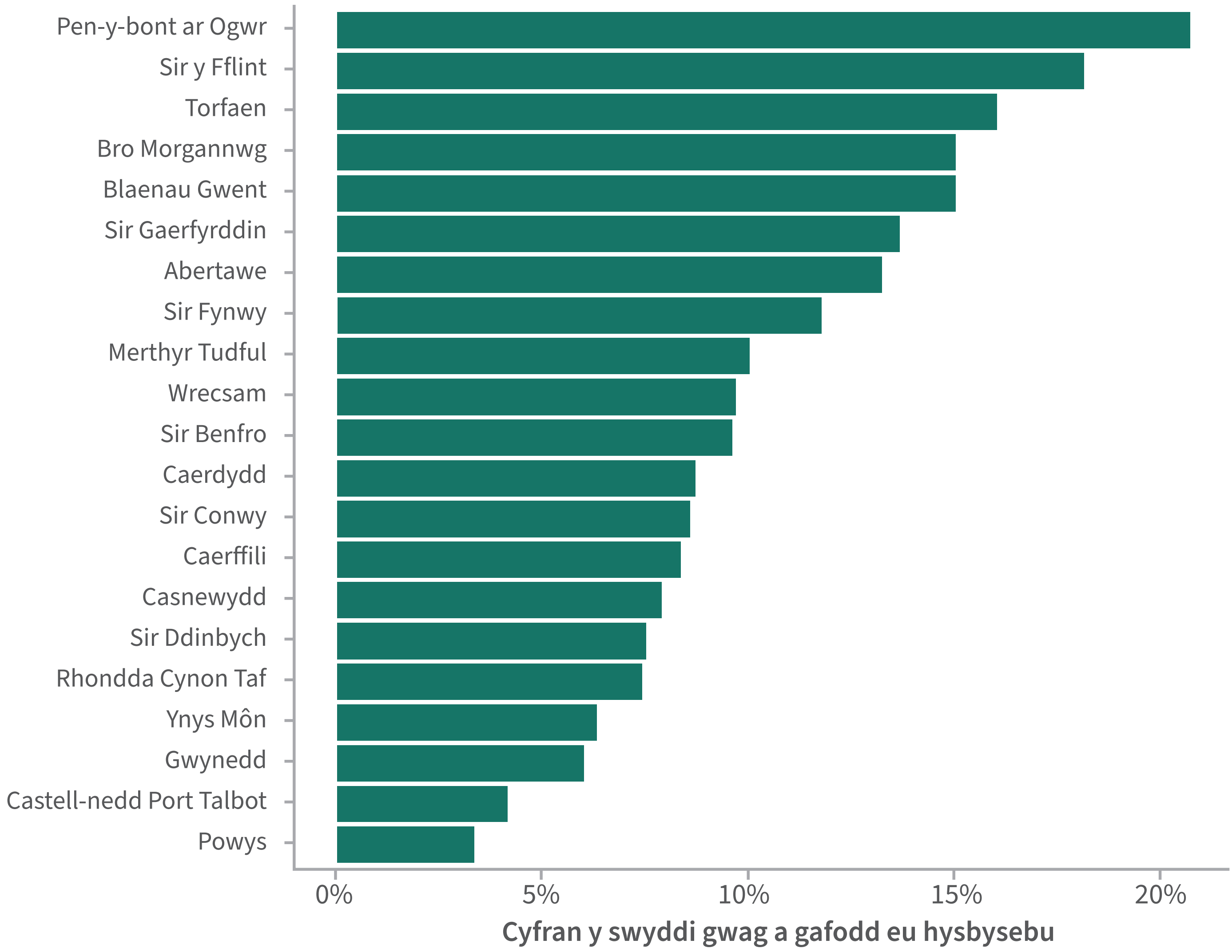
Mae gwerthuso a yw lleoliad gwledig yn gysylltiedig ag anhawster recriwtio yn dasg heriol. Y broblem fwyaf yw cytuno ar ddiffiniad cyffredin o 'wledig' gan fod sawl ffordd o nodi ardaloedd gwledig (Llywodraeth Cymru, 2008). Mae'r Awdurdodau Lleol sydd â'r nifer isaf o ymgeiswyr am bob swydd wag a ddangosir yn Ffigur 6 hefyd yn Awdurdodau Lleol sydd â dwysedd poblogaeth islaw cyfartaledd Cymru, sef 140 o bobl fesul cilomedr sgwâr (h.y. Ynys Môn, Gwynedd, Sir Ddinbych, Powys, Conwy, Sir Benfro, a Sir Gaerfyrddin; Llywodraeth Cymru, 2008). Felly, mae ein canlyniadau'n dangos rhai cysylltiadau rhwng lleoliad gwledig a phrinder ymgeiswyr.

Dywedodd uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw ei bod yn fwy anodd i ysgolion gwledig recriwtio ymgeiswyr, gan fod pobl yn llai parod i symud i ardal newydd neu anghysbell. Felly, mae eu cronfa ymgeiswyr yn gyfyngedig i'w hardal wledig leol. Yn ogystal, gall uwch arweinwyr gwledig fod yn fwy ynysig, oherwydd daearyddiaeth, a gall y ffactor hwn atal darpar ymgeiswyr.

> **"Rydyn ni'n gweithio gydag ysgolion eraill, a does dim amheuaeth bod daearyddiaeth y lleoliad yn llawer mwy gwledig a *llawer mwy ynysig*. O ystyried y cymorth rydyn ni'n ei ddarparu yno, mae'n amlwg i mi fod yna wahaniaethau mawr, *bod recriwtio a chadw staff yn llawer anoddach*." – Uwch Arweinydd presennol, Ysgol Wledig**

Yn hanesyddol, mae Awdurdodau Lleol sy'n agos at y ffin â Lloegr wedi derbyn ceisiadau gan bobl sy'n byw yn siroedd cyfagos Lloegr. Fodd bynnag, gan fod y cwricwla cenedlaethol bellach yn ymwahanu, mae yna lai o ymgeiswyr trawsffiniol ac, os ydynt yn gwneud cais, mae'n anodd iddynt ddangos dealltwriaeth o ysgolion yng Nghymru. Fodd bynnag, er gwaethaf y gostyngiad yn nifer yr ymgeiswyr dros y blynyddoedd diwethaf a adroddwyd gan Awdurdodau Lleol, mae ein canlyniadau a ddangosir yn Ffigur 7 yn awgrymu bod rhai o'r Awdurdodau Lleol hyn yn parhau i ddenu llawer o ymgeiswyr o'i gymharu ag Awdurdodau Lleol eraill. Un enghraifft amlwg yw Sir y Fflint, sydd â hanes o ddenu llawer o ymgeiswyr o Sir Gaer i weithio yn ei hysgolion.

Ffigur 8. Cynyddodd trosiant mewn 10 allan o 12 Awdurdod Lleol



Fel y gwelir yn Ffigur 8, mae cyfraddau trosiant yn amrywio'n fawr rhwng Awdurdodau Lleol, ac mae gwahaniaeth o tua 20 y cant rhwng yr Awdurdod Lleol sydd â'r trosiant isaf a'r Awdurdod Lleol sydd â'r trosiant uchaf. Gall lefelau uchel o drosiant ynghyd â niferoedd bach o ymgeiswyr fod yn ddull o nodi ardaloedd lle mae swyddi uwch arweinyddiaeth yn cael eu hystyried yn llai deniadol. Gallai hyn fod yn wir am Sir Gaerfyrddin a Thorfaen, a gafodd anawsterau yn llenwi llawer o'u swyddi gwag. Fodd bynnag, mewn Awdurdodau Lleol poblogaidd, fel Sir y Fflint, mae trosiant yn parhau i fod yn broblem (roedd 18 y cant o uwch arweinwyr wedi gadael eu swyddi).

Cyfeiriodd rhanddeiliaid awdurdodau lleol y buom yn siarad â nhw at yr amser a'r adnoddau sydd eu hangen er mwyn recriwtio uwch arweinwyr. Gwnaethant gyfeirio at gost hysbysebu a buddsoddiad amser gan gynghorwyr addysg, AD, swyddogion addysg, aseswyr a llywodraethwyr fel ffactorau ysgogol i fynd i'r afael â throsiant mewn ysgolion. Roedd rhai Awdurdodau Lleol wedi ystyried datblygu sgiliau llywodraethwyr er mwyn iddynt ysgwyddo mwy o gyfrifoldeb, neu roeddent yn ystyried dechrau codi tâl ar ysgolion am y broses.

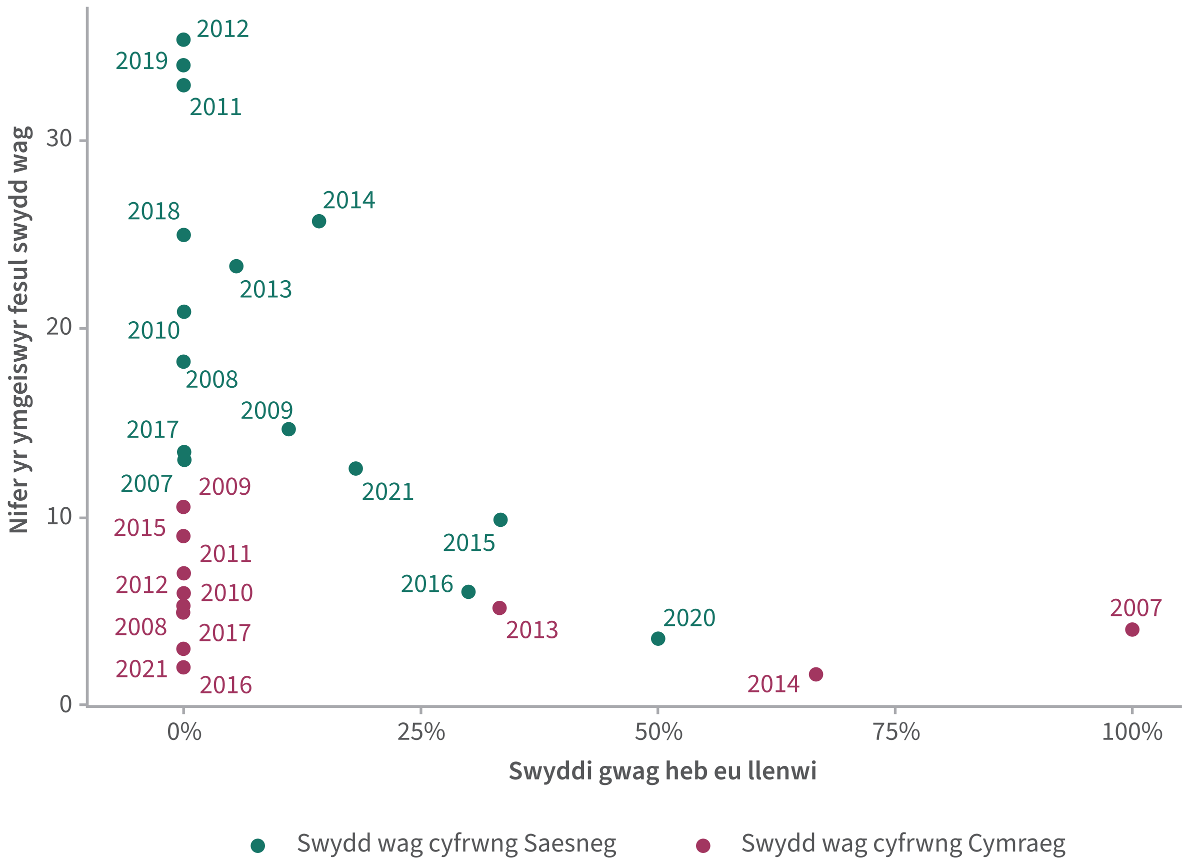
Nodyn 7. Data wedi'i dynnu o SWAC. Roedd data ar gyfer 2020/21 a 2021/22 ar gael ar gyfer yr Awdurdodau Lleol canlynol: Pen-y-bont ar Ogwr, Caerffili, Sir Gaerfyrddin, Sir y Fflint, Powys, Casnewydd, Gwynedd, Rhondda Cynon Taf, Abertawe, Sir Fynwy, a Bro Morgannwg. Mae'r canlyniadau a ddangosir yn y ffigur hwn yn swm cyfartalog o'r ddwy flynedd.

Prinder arweinwyr yn ôl nodweddion ysgol

Cyfrwng iaith

Gall ysgolion fod yn ysgolion cyfrwng Cymraeg, dwyieithog, dwy ffrwd neu Saesneg. Gall hyn greu heriau wrth recriwtio ar gyfer gwahanol fathau o ysgolion. Dangosodd astudiaeth gan Lywodraeth Cymru yn 2009 mai un o'r heriau mwyaf oedd ceisio penodi penaethiaid i ysgolion cyfrwng Cymraeg (Llywodraeth Cymru, 2009). Hefyd, mae adroddiad a gyhoeddwyd gan SCYA yn ddiweddar yn dangos bod cyflogi digon o athrawon mewn ysgolion cyfrwng Cymraeg ac mewn ardaloedd mwy difreintiedig wedi mynd yn fwy heriol (SCYA, 2020).

Ffigur 9. Roedd llai o ymgeiswyr ar gyfer swyddi mewn ysgolion cyfrwng Cymraeg o'i gymharu â swyddi cyfrwng Saesneg, ond llwyddodd yr ysgolion i lenwi'r rhan fwyaf o'r swyddi



Cafodd ysgolion pob oed ac ysgolion uwchradd cyfrwng Saesneg flynyddoedd da o safbwynt addasrwydd a nifer yr ymgeiswyr, fel y dangosir gan y clwstwr mawr o flynyddoedd lliw gwyrdd yn y gornel chwith uchaf yn Ffigur 9. Mae hyn yn cyferbynnu â'r clwstwr mawr o flynyddoedd lliw coch yng nghornel chwith isaf y ffigur. Mae'r clwstwr coch yn dangos bod y swyddi gwag cyfrwng Cymraeg wedi'u llenwi yn hawdd er bod nifer yr ymgeiswyr yn isel. Cafodd ysgolion pob oed ac ysgolion uwchradd cyfrwng Cymraeg a Saesneg rai blynyddoedd gwael, ac nid yw'n ymddangos bod y blynyddoedd hyn yr un fath: gallai blwyddyn fod yn wael iawn i ysgolion cyfrwng Cymraeg ond yn well i ysgolion cyfrwng Saesneg.

Hefyd, cyfeiriwyd at heriau recriwtio yn y sector cyfrwng Cymraeg yn ein cyfweliadau. Mae nifer yr ymgeiswyr posibl ar gyfer ysgolion cyfrwng Cymraeg neu ddwyieithog yn llai nag ydyw ar gyfer ysgolion cyfrwng Saesneg, oherwydd gofynion uwch o safbwynt yr iaith Gymraeg.

> **"Mae yna rwystrau i benodi pennaeth mewn ysgol cyfrwng Cymraeg neu mewn ysgol ddwyieithog, neu mewn ysgol lle mae dwy ffrwd, sef ffrwd Gymraeg a ffrwd Saesneg, sy'n gyffredin iawn yn [y ddwy sir gyfagos hyn]. Mae'n rhaid cael *siaradwr Cymraeg rhugl i wneud swydd o'r fath*. Dyna'r gofyniad cyntaf. A beth bynnag, dyw pobl ddim eisiau'r swyddi yn y lle cyntaf." – Cyn-Uwch Arweinydd**

Nodyn 8. Data wedi'i dynnu o PLASC. Ysgolion pob oed ac

Mae yna gysylltiad rhwng y nifer llai o ddarpar uwch arweinwyr sy'n siarad Cymraeg a'r heriau ehangach i recriwtio staff ysgolion sy'n siarad Cymraeg ar bob lefel.

> **"Mae yna brinder athrawon i addysgu Cymraeg, felly os oes gennych chi nifer llai o athrawon, mae'n anorfod y bydd gennych chi lai o arweinwyr canol a llai o uwch arweinwyr." – Cyn-Uwch Arweinydd**

Mae'r her hon i ysgolion cyfrwng Cymraeg yn ymwneud yn y pen draw â'r prinder athrawon ym mhob ysgol. Esboniodd un arweinydd presennol mewn ysgol cyfrwng Saesneg y mater hwn:

> **"Dwi'n credu bod yna *heriau penodol ac arbennig* o ran recriwtio a chadw staff mewn ysgolion cyfrwng Cymraeg, a dwi'n meddwl eu bod nhw'n mynd i waethygu'n sylweddol cyn eu bod yn gwella. Mae recriwtio a chadw staff yn faes anodd i ni. Felly, rydyn ni mewn [dinas] ac mae gan yr ysgol gysylltiadau trafnidiaeth da, maestref ddeniadol, statws cymharol uchel, mae'n ysgol adnabyddus am resymau gwahanol, ond mae recriwtio yn anodd i ni. Weithiau rydyn ni'n hysbysebu am athro, ac efallai bydd un neu ddau yn gwneud cais am y swydd, ac mae gennym yr holl fanteision posibl wrth ddechrau cylch recriwtio. Os ydych chi'n ysgol cyfrwng Cymraeg yn chwilio am athro ffiseg sy'n gallu addysgu *ffiseg trwy gyfrwng y Gymraeg*, neu athro mathemateg i addysgu *mathemateg trwy gyfrwng y Gymraeg*, mae'n rhaid bod y sefyllfa yn anodd dros ben. Byddai'n anodd i ni benodi athro ffiseg neu fathemateg ar hyn o bryd." – Uwch Arweinydd presennol, ysgol cyfrwng Saesneg**

Mae ysgolion cyfrwng Cymraeg yn fwy tebygol o fod yn ysgolion llai o ran maint hefyd, a bydd ganddynt lai o fyfyrwyr ar y gofrestr. O ganlyniad, byddant yn wynebu problemau cyllid sy'n gyffredin i ysgolion llai o ran maint.

> **"Yr her sy'n wynebu'r sector cyfrwng Cymraeg yw recriwtio, wyddoch chi, *ar bob lefel*. Ar lefel prifathrawiaeth. Ar lefel uwch arweinyddiaeth, ar lefel athrawon, ar lefel gweinyddiaeth, popeth. Mae'r sefyllfa hon yn her wirioneddol ar hyn o bryd, ac mae'r *gyllideb mewn ysgol llai o ran maint* yn her arall. Felly, dwi'n credu bod y ddau beth yn ei gwneud hi'n anoddach." – Uwch Arweinydd presennol, ysgol cyfrwng Saesneg, Pennaeth Cynorthwyol gynt mewn ysgol cyfrwng Cymraeg**

> **"*Yn ariannol* mae'n gallu bod yn gymharol heriol oherwydd nid pawb sy'n dewis addysg cyfrwng Cymraeg. Felly, mae'n golygu nad yw pob person ifanc yn dewis addysg cyfrwng Cymraeg bob tro." – Uwch Arweinydd presennol, ysgol ddwyieithog, uwch arweinydd gynt mewn ysgol cyfrwng Cymraeg**

Mae cyllidebau llai yn arwain at bwysau ychwanegol ar staff ysgol ac uwch arweinwyr presennol, oherwydd nad yw ysgolion llai o ran maint yn gallu cyflogi staff ychwanegol i'r un graddau ag ysgolion mawr. Roedd rhai uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld hefyd yn teimlo bod ysgolion cyfrwng Saesneg yn elwa o allu cydgysylltu gwaith a chyfrifoldebau gweinyddol i raddau mwy, oherwydd bod mwy ohonynt, o'i gymharu ag ysgolion cyfrwng Cymraeg. Gallai'r diffyg cymorth a chyllid cymharol hwn, sy'n arwain at gyfrifoldebau a straen ychwanegol, atal ymgeiswyr posibl rhag gwneud cais am swyddi uwch arweinyddiaeth cyfrwng Cymraeg.

> **"Mae gennych chi swyddogion yn y sir sy'n cydgysylltu gwaith oddi mewn i'r sector cyfrwng Saesneg. Maen nhw'n creu amserlen gydweithredol. Hefyd, maen nhw'n talu am gludiant i ddysgwyr. Ac maen nhw wedi buddsoddi arian mewn technoleg i wneud ymrwymiad i wersi hybrid neu eu hwyluso. Ond gyda ni yn y sector cyfrwng Cymraeg, *mae'n rhaid i ni wneud y cyfan ein hunain*, ac felly mae'n rhaid i ni wneud yr holl drefniadau, a'r holl waith caib a rhaw. *Mae'n cymryd llawer o amser* ac mae'n golygu bod yn rhaid i mi ychwanegu cyfrifoldebau at waith yr uwch dîm rheoli a'r staff gweinyddol heb gyllid ychwanegol nac arian ychwanegol." – Uwch Arweinydd presennol, Ysgol Cyfrwng Cymraeg**

Dywedodd rhai arweinwyr presennol mewn ysgolion cyfrwng Saesneg a gafodd eu cyfweld y byddai ganddynt ddiddordeb o bosibl mewn symud i'r sector cyfrwng Cymraeg, ond bod diffyg cyfleoedd i ddysgu Cymraeg neu loywi safon eu Cymraeg yn eu rhwystro. Ar y llaw arall, nid yw'r un rhwystrau yn wynebu staff sydd am symud o ysgolion cyfrwng Cymraeg i ysgolion dwyieithog neu ysgolion Saesneg.

Fel mae'r dadansoddiad o'r data yn ei ddangos, er bod ysgolion cyfrwng Cymraeg yn wynebu her prinder ymgeiswyr, mae'n ymddangos bod ganddynt gyfle gwell i lenwi swyddi arweinyddiaeth. Mae canfyddiadau'r cyfweliadau yn awgrymu bod nifer o resymau am hyn. Awgrymodd rhai pobl a gafodd eu cyfweld fod y wybodaeth eang am yr argyfwng recriwtio yn y sector cyfrwng Cymraeg yn arwain at ysgolion cyfrwng Cymraeg yn rhoi mwy o bwyslais ar gynnig cyfleoedd datblygiad proffesiynol a chyfleoedd i staff gamu ymlaen yn eu gyrfa er mwyn datblygu arweinwyr y dyfodol.

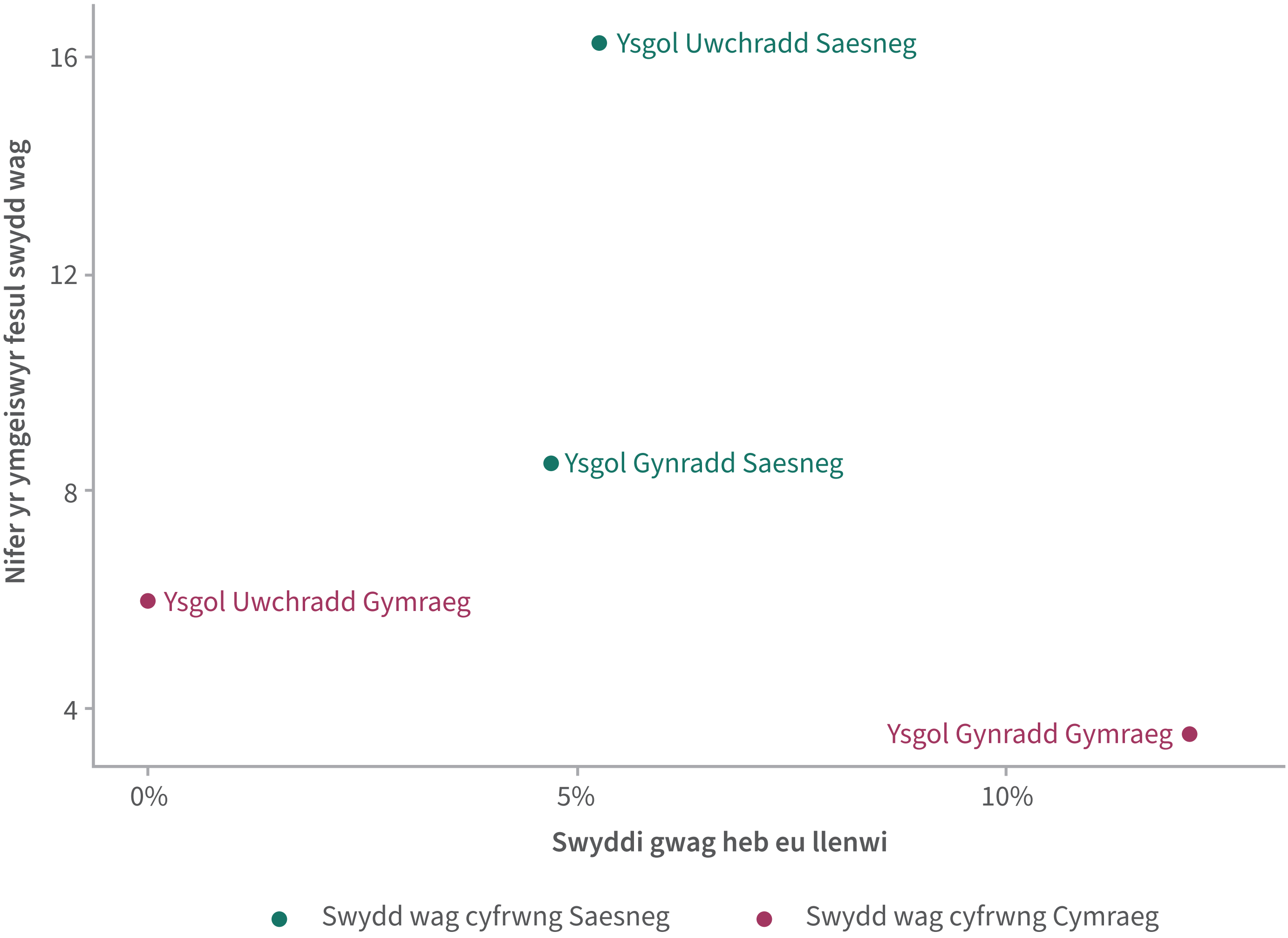
> **"Dwi'n meddwl bod mwy o bwyslais [ar gyfleoedd i staff gamu ymlaen yn eu gyrfa] yn y sector cyfrwng Cymraeg oherwydd bod yna lai o bobl, felly mae'n rhaid i ni fod yn ofalus na fyddwn yn wynebu prinder arweinwyr yn y dyfodol oherwydd nad oes digon o bobl ar gael yn y sector." – Uwch Arweinydd presennol, ysgol cyfrwng Cymraeg**

Fodd bynnag, mae'n bosibl hefyd fod yr ymwybyddiaeth hon bod llai o ymgeiswyr ar gael yn golygu bod ysgolion cyfrwng Cymraeg yn derbyn yr ymgeiswyr sy'n cynnig am swyddi, hyd yn oed os nad ydynt yn gwbl addas. Awgrymodd un pennaeth presennol y gellir egluro hyn yn rhannol gan safonau recriwtio is, gan fod ysgolion yn awyddus iawn i lenwi'r swyddi:

> **"Pan gyflwynais gais i fod yn bennaeth yn [y dref hon], *ni wnaeth unrhyw siaradwr Cymraeg wneud cais.* Mae yna ysgol Gymraeg hyfryd iawn yn [tref arall, mewn Awdurdod Lleol gwahanol], a phan adawodd y pennaeth i fod yn bennaeth ysgol ddwyieithog yn [yr Awdurdod Lleol hwn], *wnaeth neb ymgeisio am y swydd.* Does neb yn ymgeisio am swyddi penaethiaid, ac mae'r sefyllfa yn waeth byth ar gyfer swyddi cyfrwng Cymraeg. Heb os, mae'r *argyfwng recriwtio ar gyfer arweinwyr sy'n siarad Cymraeg yn enfawr* ac rydyn ni'n *derbyn ansawdd is* nag yr oedden ni'n arfer ei wneud, oherwydd er eu bod o ansawdd is, nhw yw'r gorau sydd ar gael." – Uwch Arweinydd presennol**

Nodweddion croestoriadol: ysgolion cynradd, ysgolion cyfrwng Cymraeg, ac ysgolion llai o ran maint

Ffigur 10. Mae ysgolion cynradd cyfrwng Cymraeg yn cael trafferth recriwtio uwch arweinwyr: llai o ymgeiswyr a lefel is o addasrwydd



Mae ein canlyniadau a ddangosir yn Ffigur 10 yn cadarnhau ei bod yn anodd denu nifer fawr o ymgeiswyr ar gyfer swyddi cyfrwng Cymraeg. Roedd hyn yn arbennig o anodd ar gyfer swyddi cyfrwng Cymraeg mewn ysgolion cynradd, a oedd hefyd yn ei chael hi'n anodd dod o hyd i ymgeisydd addas. Mewn cyferbyniad, roedd pob un o'r swyddi gwag cyfrwng Cymraeg mewn ysgolion uwchradd wedi'u llenwi er mai nifer fach o ymgeiswyr a gafwyd. Er bod swyddi gwag cyfrwng Saesneg wedi denu mwy o ymgeiswyr na swyddi gwag cyfrwng Cymraeg, nid oedd pob swydd wedi'i llenwi. I grynhoi, mae ein data yn awgrymu mai'r ddau ffactor sy'n gysylltiedig ag anhawster recriwtio yw ysgolion bach ac ysgolion cyfrwng Cymraeg.

Mae canfyddiadau'r cyfweliadau yn awgrymu bod ysgolion cynradd ac ysgolion cyfrwng Cymraeg yn fwy tebygol o fod yn ysgolion llai o ran maint, ac felly maen nhw'n wynebu heriau croestoriadol, fel cyfyngiadau cyllidebol.

Er mwyn goresgyn heriau recriwtio, roedd un awdurdod lleol y buom yn siarad ag ef wedi dechrau cysylltu ysgol fach ag ysgol fawr, gydag un pennaeth yn rheoli'r ddwy ysgol. Credwyd bod hyn yn ffordd ddeniadol o leihau trosiant mewn ysgolion bach, gan y byddai'n dod â chyfleoedd newydd ychwanegol i weithio gydag ysgol mwy o ran maint.

Ysgolion ffydd

Roedd canfyddiadau ansoddol hefyd wedi amlygu heriau penodol wrth recriwtio uwch arweinwyr mewn ysgolion ffydd. Roedd y rhai a gafodd eu cyfweld ar gyfer y gwaith ymchwil hwn wedi cyfeirio'n benodol at yr heriau sy'n wynebu ysgolion Catholig, ar sail eu profiadau personol, ond gall yr un heriau fod yn berthnasol i fathau eraill o ysgolion ffydd.

Mewn ysgolion Catholig, mae gofyniad i swyddi arweinyddiaeth, gan gynnwys penaethiaid a dirprwy benaethiaid, gael eu llenwi gan unigolion Catholig sy'n arfer eu crefydd, fel eithriad a ganiateir o dan Ddeddf Cydraddoldeb 2010 (Gwasanaeth Addysg Gatholig, 2023). Mae hyn yn golygu bod llai o ymgeiswyr cymwys ar gael, gan ychwanegu at yr heriau recriwtio.

Nodyn 9. Data wedi'i dynnu o SWAC. Mae'r canlyniadau hyn yn dangos y cyfartaledd yn 2020/21 a 2021/22.

> **“Un o'r gofynion [ar gyfer dirprwy bennaeth a phennaeth mewn ysgolion Catholig] yw bod yn rhaid i chi fod yn *Gatholig sy'n arfer eich crefydd.* Dwi’n credu mai'r ffordd orau o ddisgrifio'r gofyniad hwn yw fel rhan weithredol o'r ffydd a'r gymuned. Ac ystyr hynny mewn gwirionedd yw bod yna lawer o ymgeiswyr posibl am swyddi penaethiaid neu ddirprwy benaethiaid, ac *na allan nhw wneud cais* oherwydd *nad ydyn nhw'n gymwys* ar gyfer y rôl.” – Uwch Arweinydd presennol sydd â phrofiad o arweinyddiaeth mewn ysgolion ffydd ac ysgolion nad ydynt yn rhai ffydd**

Cyfeiriodd y rhai a gafodd eu cyfweld at enghreifftiau o'r strategaethau gwahanol y mae ysgolion Catholig yn eu mabwysiadu mewn ymateb i beidio â gallu llenwi rolau uwch arweinyddiaeth oherwydd bod llai o ymgeiswyr cymwys ar gael. Er enghraifft, mewn un achos, cyfunwyd dwy ysgol Gatholig yn un ysgol. Mewn enghraifft arall, penodwyd ymgeiswyr nad ydynt yn Gatholigion sy'n arfer eu crefydd yn benaethiaid dros dro yn hytrach nag yn benaethiaid.

Buom yn siarad ag un awdurdod lleol sy'n cael trafferth recriwtio uwch arweinwyr yn eu hysgolion Catholig. Eu strategaeth hirdymor yw creu ffederasiwn gyda'u holl ysgolion Catholig. Byddai nifer fach o benaethiaid gweithredol yn rheoli ysgolion amrywiol wedyn, gan leihau'r galw am uwch arweinwyr.

Ysgolion arbennig

Mae gan ysgolion sy'n arbenigo mewn darparu addysg i blant ag anghenion addysgol arbennig ac anableddau eu cyd-destunau a'u gofynion unigryw eu hunain ar gyfer swyddi arweinyddiaeth. Dywedodd un uwch arweinydd presennol mewn ysgol arbennig mai ymgeiswyr sydd â phrofiad yn y sector arbenigol hwn sydd fwyaf addas ar gyfer swyddi uwch arweinyddiaeth mewn ysgolion arbennig:

> **“Os oes gan rywun ymrwymiad cadarn i'r sector hwn, dwi’n credu bod angen *sgiliau sector-benodol* i fod yn uwch arweinydd. […] Dwi’n credu ei bod yn bwysig iawn bod pobl sydd wedi gweithio yn y sector yn camu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth ac arweinyddiaeth ysgolion. A dwi’n gwybod nad yw hynny wedi digwydd mewn ardaloedd eraill a bod pobl o'r tu allan i'r sector wedi'u penodi, er nad oes ganddyn nhw brofiad o'r sector. Ac mae hynny'n iawn, dwi ddim yn dweud na ddylai hynny ddigwydd, ond mae yna *beth pwysau yn y sector* i ymdrin ag asiantaethau lluosog, megis meithrin perthnasoedd [â theuluoedd], mynychu cyfarfodydd gwasanaethau cymdeithasol, a mynychu cyfarfodydd iechyd. Mae angen dull gweithredu llawer mwy cyfannol, a byddai uwch arweinwyr mewn ysgol brif ffrwd yn llai tebygol o wynebu'r un sefyllfa.” Uwch Arweinydd presennol, Ysgol Arbennig**

Dywedodd uwch arweinydd arall nad oes llwybrau clir wedi bod yn y gorffennol ar gyfer gweithio mewn ysgolion anghenion arbennig. Er bod y sefyllfa yn dechrau newid, mae'r rhwystrau hanesyddol i gychwyn gyrfa yn y sector hwn wedi effeithio ar nifer yr ymgeiswyr ar lefel arweinyddiaeth ganol sy'n gwneud cais am swyddi uwch.

> **“O safbwynt ysgolion anghenion arbennig, mae'r *sector yn un llawer llai o ran maint,* a *does dim llwybr hawdd* wedi bod i'r sector yn y gorffennol. Os oeddech chi'n gwybod o'r cychwyn cyntaf eich bod chi am weithio gyda phlant ag anghenion dysgu arbennig, mae'n gymharol anodd mynd i mewn i'r sector hwn hyd yn oed. Does dim modd hyfforddi i fod yn athro mewn ysgol arbennig. Felly, mae'n rhaid i chi fynd i wneud eich TAR yn rhywle arall neu eich BAdd. Maen nhw'n dechrau newid y broses hon nawr. Felly, rydych chi'n gallu gwneud hynny nawr. Ac eto, os ydych chi'n gynorthwyydd addysgu, rydych chi'n dyheu am weithio yn y sector arbennig yn unig. Mae wedi bod yn anodd iawn cael hyfforddiant addas.” Uwch Arweinydd presennol, ysgol arbennig**

Ar yr un pryd, er ei bod yn bosibl bod yna lai o ymgeiswyr sydd â'r profiad perthnasol hwn, mae yna lai o gyfleoedd arweinyddiaeth yn y sector ysgolion arbennig hefyd, gan fod llai o ysgolion arbennig nag ysgolion prif ffrwd. Felly, nododd y rhai a gafodd eu cyfweld fod cyfleoedd i arweinwyr canol gamu ymlaen yn eu gyrfa yn y sector arbenigol yn gyfyngedig. Yn ogystal, mae ysgolion arbennig yn tueddu i fod yn llai o ran maint ac yn tueddu i wynebu heriau cyllideb a chymorth. Roedd un uwch arweinydd yn poeni am golli arweinwyr canol addawol i ysgolion mewn sectorau eraill oherwydd y cyllidebau cyfyngedig yn ei ysgol a diffyg cyfleoedd mewn ysgolion anghenion arbennig ledled Cymru.

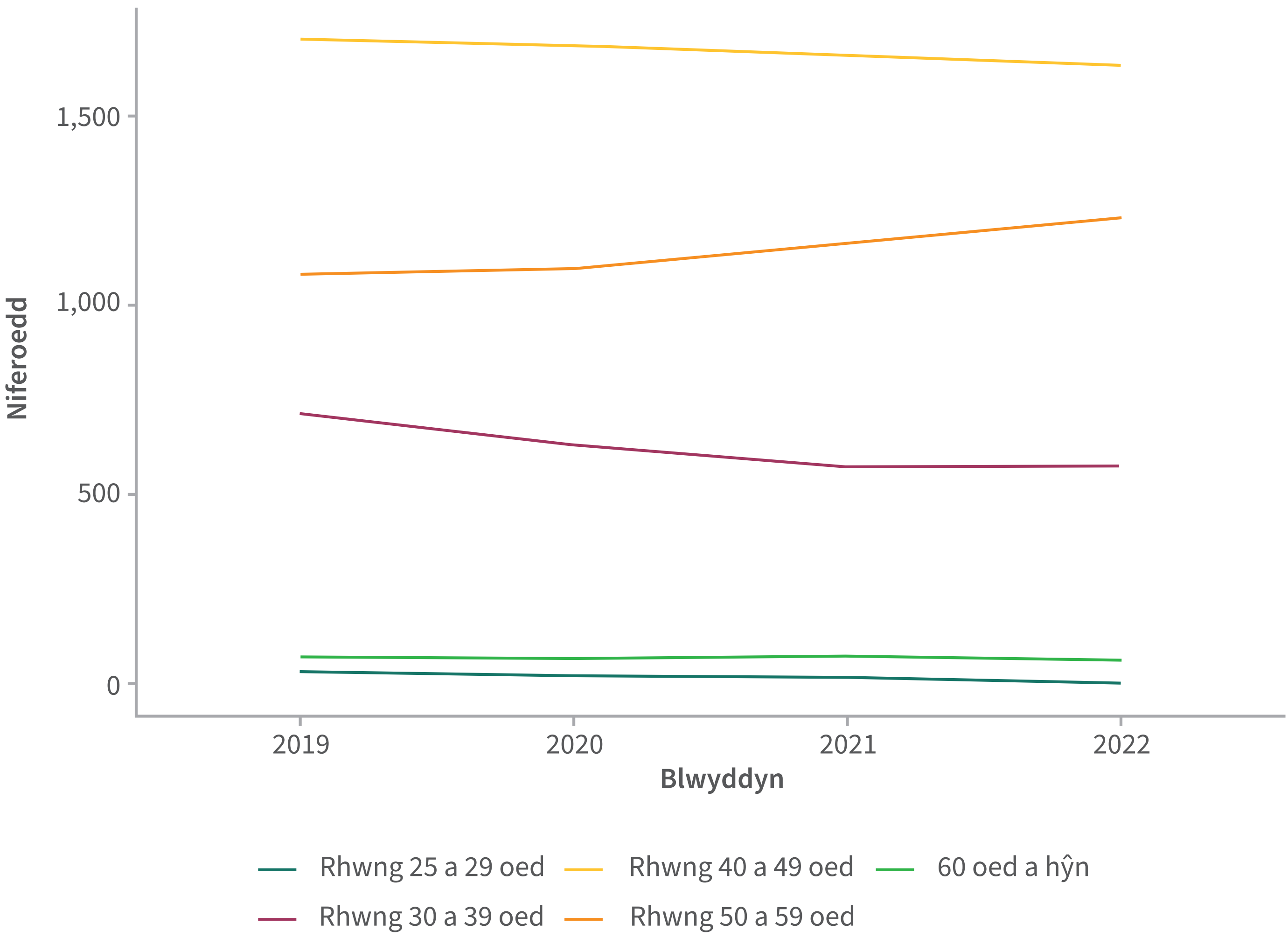
> **“Dim ond 41 o gyfleoedd sydd gennym [mewn ysgolion anghenion arbennig]. Felly, os oes gennych chi ymrwymiad cadarn i'r sector hwn, mae'n gymharol anodd dod o hyd i gyfleoedd uwch arweinyddiaeth. Mae yna ddau bennaeth cynorthwyol yn addysgu, ac mae gennym ddau uwch arweinydd, sy'n gweithio oddi tanynt. O ran graddfa, does dim cyfleoedd eraill ar gael, a dwi’n teimlo dros y pedwar unigolyn hyn, oherwydd dwi ddim eisiau eu colli - maen nhw'n wych. Mae'n *gyfyngedig iawn, o ran y cyfleoedd sydd ar gael*." Uwch Arweinydd presennol, ysgol anghenion arbennig**

I grynhoi, mae rhai nodweddion ysgol – cyfrwng Cymraeg, ysgolion Catholig, ysgolion sy'n canolbwyntio ar anghenion dysgu ychwanegol – yn arwain at lai o ymgeiswyr sydd â’r sgiliau, arbenigedd neu nodweddion perthnasol ac addas. Mae sectorau yn ymateb i heriau diffyg ymgeiswyr mewn dulliau gwahanol, gan gynnwys trwy gynllunio ar gyfer olyniaeth mewn ffordd ragweithiol, trwy newid natur y swyddi (e.e. penodi penaethiaid dros dro yn lle penaethiaid), neu drwy ostwng safonau recriwtio.

A fydd trosiant yn cynyddu oherwydd bod staff yn ymddeol?

Mae Ffigur 11 yn dangos bod nifer yr uwch arweinwyr rhwng 50 a 59 oed wedi bod yn cynyddu ers 2019, tra bod nifer yr arweinwyr iau wedi bod yn gostwng. Hynny yw, mae nifer yr uwch arweinwyr sy'n agosáu at oedran ymddeol yn cynyddu, sy'n awgrymu y bydd cyfran uwch o drosiant yn y blynyddoedd i ddod yn gysylltiedig ag ymddeoliad . Mae Ffigur 12 yn awgrymu bod y rhan fwyaf o arweinwyr yn yr ystod oedran 50 i 59 yn benaethiaid, sy'n dangos bod nifer y swyddi gwag sy'n deillio o ymddeoliad penaethiaid yn debygol o gynyddu mwy nag ar gyfer uwch swyddi uwch arweinyddiaeth eraill.

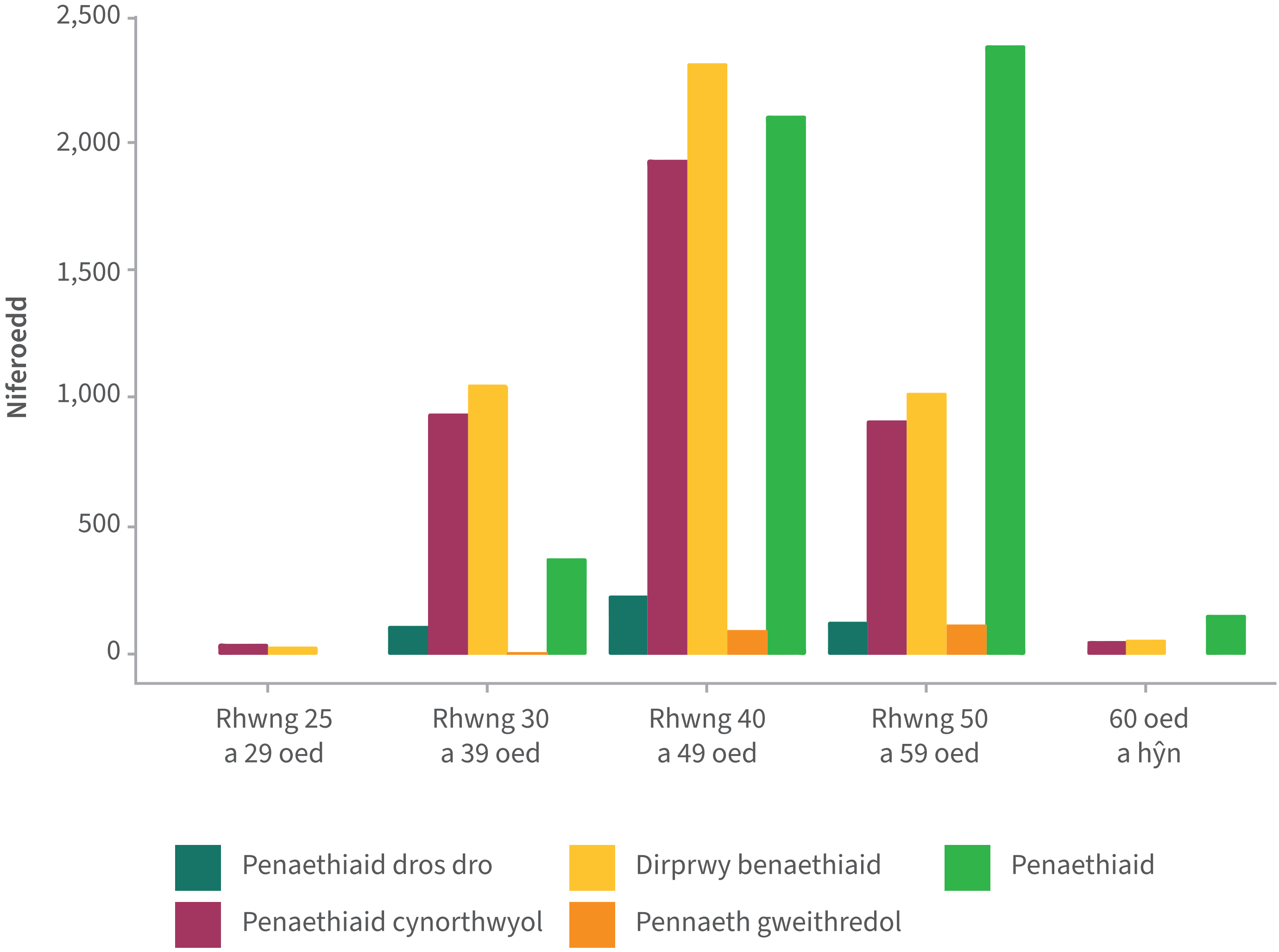
Ffigur 11. Mae nifer yr uwch arweinwyr rhwng 50 a 59 oed wedi bod yn cynyddu ers 2019



Nodyn 10. Data wedi'i dynnu o SWAC. Pob ysgol wedi'i chynnwys.

[1] Ar hyn o bryd, yr oedran ymddeol yn y DU yw 66 oed, sef yr isafswm oedran i hawlio Pensiwn y Wladwriaeth, ond mae nifer cynyddol o benaethiaid yn ymddeol yn gynnar.

Ffigur 12. Mae penaethiaid yn agosach at oedran ymddeol nag uwch arweinwyr eraill.



Mae cyfweliadau ag uwch arweinwyr presennol yn dangos bod rhai ohonynt yn ymwybodol iawn o'r pryderon hyn .

> **"Erbyn hyn, mae data ar gael sy'n dangos bod tua 30% o'r gweithlu dros 50 oed. Felly, beth wnawn ni dros y 10 mlynedd nesaf?" – Uwch Arweinydd presennol**

Mae rhai uwch arweinwyr yn ymddeol yn hwyrach oherwydd eu bod yn poeni am yr heriau posibl o benodi rhywun yn eu lle, ac oherwydd eu brwdfrydedd dros eu rolau a'u hysgolion. Fodd bynnag, nid yw hwn yn ddatrysiad hirdymor cynaliadwy.

> **"Rydyn ni'n tueddu i aros yn y swydd am gryn amser. Mae yna bennaeth yn [tref gyfagos] a ddywedodd ei bod hi am ymddeol 2 flynedd yn ôl, ond mae hi'n dal i fod yn y swydd. Mae pobl yn gofyn iddi, 'Ydych chi am roi'r gorau iddi?' Ac mae'n ateb, 'O, efallai wna i weithio am flwyddyn arall.' A dyna enghraifft o ymrwymiad i'ch ysgol, y tu hwnt i'r gofynion o bosib, oherwydd bod rhywun am wneud ei orau dros y staff a'r disgyblion." – Uwch Arweinydd presennol**

Nodyn 11. Data wedi'i dynnu o SWAC, ffigur cyfartalog dros bedair blynedd academaidd: 2019 i 2022. Pob ysgol wedi'i chynnwys.

[2] *Yng Nghymru mae modd derbyn eich pensiwn addysgu yn 55 oed. Oedran pensiwn y wladwriaeth yng Nghymru yw 66.*

ExperProfiadau o arweinyddiaeth ysgol

Mae'r adran hon yn cyflwyno ein canlyniadau ansoddol o ganfyddiadau uwch arweinyddiaeth gan arweinwyr presennol, cyn-arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol, yn ogystal â'u canfyddiadau o'u profiadau gwaith. Gwnaethom ofyn i gyfranogwyr y cyfweliadau a'r grwpiau ffocws am eu safbwyntiau ar y cyfleoedd sydd ar gael i gamu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth, ac a ydynt yn wynebu unrhyw rwystrau. Hefyd, trafododd y cyfranogwyr eu profiadau o swyddi arweinyddiaeth, gan gynnwys yr agweddau cadarnhaol a heriol.

Camu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth

Roedd uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw o'r farn mai rolau eu penaethiaid, rhwydweithiau cymorth, hunanhyder a'u canfyddiadau eu hunain o uwch arweinyddiaeth yw'r ffactorau allweddol sy'n dylanwadu ar ba mor barod ydynt i gamu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth. Roedd hyn yn amrywio rhwng swyddi, a nodwyd bod camu i fyny o swydd dirprwy bennaeth i swydd pennaeth yn 'gam mawr' o safbwynt cyfrifoldeb ac atebolrwydd. Hefyd, gwnaethom siarad ag uwch arweinydd a ddywedodd nad oedd yn teimlo ei fod yn 'barod' pan ddechreuodd wneud y swyddi hyn, a bod hynny wedi cael effaith negyddol ar ei les. Fodd bynnag, dywedodd yr arweinwyr hyn fod cymorth lles a chyfleoedd hyfforddi wedi eu helpu i ennill profiad a hyder.

Rôl penaethiaid fel modd o alluogi ac, o bosibl, cyfyngu

Cyfeiriodd llawer o ymatebwyr at rôl penaethiaid fel ffactor allweddol sy'n gallu cynorthwyo neu rwystro'r broses o gamu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth.

Dywedodd cyfranogwyr fod penaethiaid cefnogol yn hanfodol er mwyn gwella dealltwriaeth staff o'r rôl a'u paratoi i gamu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth. Roedd llawer yn credu bod cyfleoedd hyfforddi a datblygu yn dibynnu ar eu penaethiaid. Roedd un uwch arweinydd presennol yn myfyrio ar y cymorth a gafodd gan gyd-arweinwyr benywaidd eraill, ac ar eu hanogaeth a'u cefnogaeth.

> **"Dwi wedi bod yn lwcus iawn i gael cymorth gan 2 bennaeth cefnogol iawn, [a oedd] yn rhoi pob anogaeth i mi ac yn meithrin fy ngallu a'm doniau." – Uwch Arweinydd presennol**

Dywedodd un darpar uwch arweinydd 'y dyfodol' ei bod wedi dysgu llawer am swyddi uwch arweinwyr trwy weithio'n agos gyda nhw. O ganlyniad, roedd hi'n gwybod mwy am natur y swyddi a sut mae uwch arweinwyr yn rheoli eu cyfrifoldebau. Ar sail y wybodaeth hon, roedd hi'n gallu penderfynu y byddai swyddi o fath o ddiddordeb iddi, ac roedd yn gweithio fel arweinydd canol, gan ddatblygu ei harbenigedd er mwyn gwneud cais am swydd uwch arweinydd rywbryd yn y dyfodol.

> **"Mae fy swyddfa i gyferbyn â swyddfa'r pennaeth a'r dirprwy. Felly, dwi wedi dysgu llawer, dwi wedi *edrych ar sut maen nhw'n ymdrin â materion,* sut maen nhw'n ymdrin â rhieni, sut maen nhw'n ymdrin â materion mawr yn yr ysgol." – Darpar Uwch Arweinydd y Dyfodol**

Fodd bynnag, siaradodd rhai uwch arweinwyr presennol a chyn-uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld am eu profiadau o weithio gyda phenaethiaid a oedd yn methu, neu'n gwrthod, darparu cymorth o'r fath neu ddirprwyo cyfrifoldebau. Credwyd bod achosion o'r fath yn rhwystro datblygiad proffesiynol staff.

Dywedodd un pennaeth y buom yn siarad ag ef ei bod yn anodd weithiau cyfiawnhau darparu cyfleoedd hyfforddi i'w staff, oherwydd y gost o ddarparu'r hyfforddiant a dod o hyd i athro cyflenwi yn yr ystafell ddosbarth. Hefyd, roedd rhai yn credu y gallai'r broses hon leihau safonau addysgu yn yr ystafell ddosbarth.

> **"Felly, mae angen treulio rhywfaint o amser allan o'r ystafell ddosbarth i fynychu cwrs arweinyddiaeth ganol neu gwrs dirprwy bennaeth. Mae hynny'n cael effaith ariannol wedyn, ac mae angen cyllid digonol ar yr ysgol i allu gwneud hyn, ac efallai na fydd gan yr ysgol ddigon o staff i ganiatáu i'r arweinwyr fynychu rhai o'r cyrsiau hyn sy'n cymryd mwy o amser." – Cyn-Uwch Arweinydd**
>
> **"Mae'n dibynnu ar yr ysgol lle maen nhw'n gweithio. Mae'n bosibl na fydd y pennaeth yn credu bod datblygu ei staff yn fanteisiol. Mae'r sefyllfa yn wahanol iawn oherwydd bod pob ysgol yn wahanol ac *mae'n dibynnu ar y pennaeth rydych chi'n gweithio iddo*. Dwi wedi gweithio o dan bobl sy'n gyndyn i chi adael [eich swydd], gan fod hynny'n golygu y *byddwch chi'n gadael yr ysgol,* sy'n mynd i effeithio ar safonau." – Uwch Arweinydd presennol**

Gall diffyg diddordeb ymddangosiadol staff amharu ar allu penaethiaid i ddarparu cyfleoedd dysgu hefyd.

> **"Does neb yn ciwio i fyny ac yn cynnig rhoi trefn ar gyllid, etc etc. Ond dwi'n gwybod o weithio gydag ymgeiswyr CPCP mai un o'r pethau sy'n dal pobl yn ôl weithiau yw'r ffaith nad ydyn nhw'n cael y cyfle i wneud pethau." – Uwch Arweinydd presennol**

Yn olaf, siaradodd un uwch arweinydd am ei phrofiadau o ragfarn a gwahaniaethu, a sut yr oedd hynny wedi ei hatal rhag camu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth. Roedd yr uwch arweinydd dan sylw yn teimlo nad oedd ei phennaeth yn cefnogi menywod mewn rolau arweinyddiaeth, a'i fod wedi mynd ati'n bwrpasol i'w rhwystro rhag camu ymlaen yn ei gyrfa. Fodd bynnag, diolch i gadeirydd y bwrdd, llwyddodd i oresgyn y rhwystr hwn a chafodd swydd pennaeth yn y pen draw.

> **"Roeddwn i'n gweithio mewn ysgol fach ac roedd gan y pennaeth agweddau hen ffasiwn iawn, a *doedd e ddim yn hoffi menywod mewn rolau arweinyddiaeth*. Dwi'n credu mai dyna'r ffordd gwrtais o ddisgrifio'r peth. Fe wrthwynebodd fy nghais cyntaf a'm hail gais i wneud y cwrs CPCP. Yn ffodus i mi, roedd cadeirydd y bwrdd a oedd yn asesu'r ceisiadau yn gwybod am fy amgylchiadau, ac roedd y sir yn ymwybodol o'r sefyllfa hefyd, ac fe wnaethon nhw lwyddo i gael lle i mi ar y cwrs. Pan oedd yn rhaid i mi wneud prosiect gwella'r ysgol gyfan fel rhan o'r CPCP, fe wnaeth y pennaeth wrthod rhoi caniatâd i mi wneud y prosiect gyda'r ysgol gyfan. Felly, unwaith eto, camodd y sir i'r adwy a threfnu secondiad i mi mewn dwy ysgol arall er mwyn sicrhau bod y dystiolaeth gen i. Fyddwn i ddim wedi llwyddo heb y sir. Ar ôl hynny, fe wnaeth y sir ofyn i mi wneud sawl peth mewn ysgolion eraill hefyd, a lwyddodd i ddatblygu fy sgiliau arweinyddiaeth. Felly fe ges i help. Roedden nhw'n gwybod na fyddwn i byth yn cael y cyfleoedd hynny oherwydd fy sefyllfa ar y pryd." – Uwch Arweinydd presennol, menyw**

Hyfforddiant ffurfiol ac yn y gwaith

Dywedodd rhai uwch arweinwyr fod cyfleoedd hyfforddi yn bwysig er mwyn camu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth.

> **"Fe ges i *hyfforddiant rhagorol* yn fy hen ysgol, a diolch i hynny fe ges i gyfle i symud i'r ysgol hon ar lefel uwch arweinyddiaeth." – Uwch Arweinydd presennol**

Fodd bynnag, roedd llawer o uwch arweinwyr presennol a chyn-uwch arweinwyr o'r farn fod hyfforddiant yn tueddu i fod yn annigonol wrth gyflwyno gwybodaeth am amrywiaeth a chymhlethdod heriau swyddi uwch arweinyddiaeth. Yn benodol, roedd penaethiaid yn teimlo nad oedd y prosesau ymarferol o reoli'r ysgol, gan gynnwys ei chyllidebau, AD a llwyth gwaith cynyddol, yn cael eu cynnwys yn ddigonol yn y CPCP[3].

> **"Doeddwn i ddim yn disgwyl i'r *elfen fusnes* fod yn rhan mor fawr o'r swydd. Mae llawer o'r gwaith yn ymwneud ag iechyd a diogelwch, rheoli'r adeilad, rheoli'r broses o gadw plant yn ddiogel, cyllid, mantoli cyllidebau. Mae llawer o'r gwaith yn ymwneud ag amserlennu neu ddatrys problemau, a dwi'n gwneud llawer iawn o waith AD. Dwi'n gwneud gwaith recriwtio, yn cynnal cyfweliadau dychwelyd i'r gwaith, neu'n cefnogi iechyd meddwl staff. Mewn gwirionedd, dwi ddim yn gwneud llawer o waith addysgu a dysgu oherwydd *does neb arall ar gael i gyflawni'r holl dasgau busnes,* felly dwi'n dirprwyo llawer o'r gwaith addysgu a dysgu yn y pen draw." Uwch Arweinydd presennol, ysgol fach**

> **"Mae gen i'r cymhwyster CPCP. Yn fy hen ysgol, fe ges i gyfle i gysgodi gwaith cyllid ac ati, ond wrth ddod yn bennaeth, yn sydyn iawn *rydych chi'n gyfrifol am filiynau o bunnoedd*, ond does dim hyfforddiant manwl ar gael ar sut i wneud hynny. *Yn sydyn iawn, rydych chi'n camu i fyny ac mae disgwyl i chi wneud y gwaith."* – Uwch Arweinydd presennol**

> **"Dwi'n meddwl bod [y CPCP] yn bwysig iawn. Dwi'n credu bod datblygu eich sgiliau arweinyddiaeth yn rhan o'r hyfforddiant, ond pan fyddwch chi'n cael swydd arweinydd ysgol wedyn, *does dim byd mewn gwirionedd sy'n eich paratoi ar gyfer prifathrawiaeth nes eich bod chi'n gwneud y swydd*. Does dim byd yn eich paratoi ar gyfer lefel y cyfrifoldeb sydd gennych wrth ddod yn bennaeth ysgol, a lefel eich gwaith. Mae'n gwbl wahanol i fod yn ddirprwy bennaeth. Yn amlwg, rydych chi'n dysgu'r sgiliau wrth weithio fel dirprwy bennaeth, ond pan fydd rhywun yn dod yn bennaeth, mae'n wahanol mewn gwirionedd." – Cyn-Uwch Arweinydd**

Yn hytrach, nodwyd bod dysgu yn y swydd, trwy brofiad blaenorol o swyddi arweinyddiaeth, a gweithio ar lefel arweinyddiaeth mewn ysgolion gwahanol, neu arsylwi ar waith o'r fath, yn gwneud rhywun yn fwy parod i gamu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth.

> **"Fe ges i *brofiad da iawn fel dirprwy bennaeth*, ac roeddwn i wedi gweithio fel dirprwy bennaeth ers cryn amser hir. Ac ro'n i wedi cael secondiad i Estyn, felly ro'n i wedi bod mewn llawer o ysgolion, a gallwn *arsylwi ar arweinyddiaeth mewn llawer o ysgolion*, ac ro'n i'n gwybod y gallwn i wneud beth roedden nhw'n ei wneud. Roeddwn i wedi cael llawer o brofiad mewn swyddi gwahanol, felly roeddwn i wedi gwneud llawer yn y cyfnod hwn fel dirprwy bennaeth. *Roedd gen i'r cymhwyster CPCP* hefyd, felly roedd hynny'n barod, ond fe wnes i hynny cryn amser yn ôl, cyn dod yn bennaeth." – Cyn-Uwch Arweinydd**

Hefyd, nododd uwch arweinwyr mwy profiadol fod hyfforddiant a llwybrau i uwch arweinyddiaeth wedi gwella ers iddynt ddechrau yn y swydd. Roeddent yn ystyried hyn yn gam cadarnhaol tuag at annog a chefnogi uwch arweinwyr newydd yn y swyddi hyn.

[3] *Adolygwyd y CPCP yn 2023 cyn y gwaith ymchwil hwn, ac roedd newidiadau'n cael eu gwneud i'r cymhwyster adeg y gwaith ymchwil.*

“Fe wnes i ddechrau gweithio yn y proffesiwn pan nad oedd unrhyw [oriau digyswllt am dâl], doedd dim hyd yn oed y [cymorth i athrawon newydd gymhwyso] lle y byddech chi’n cael cymorth ychwanegol ar gyfer eich blwyddyn gyntaf, *fe wnes i golli hynny i gyd*. Ond dwi’n sylwi bod mwy ar gael nawr, yn enwedig ar draws ein rhanbarth, dwi’n credu bod *hyfforddiant da* ar gyfer athrawon newydd gymhwyso ac athrawon cynnar, yna'r arweinwyr canol, ac mae yna baratoi ar gyfer prifathrawiaeth. Cyn hynny maen nhw'n cynnal prosesau rhwydweithio ar gyfer dirprwyon yn yr ardal hon. Wnes i erioed cael y cyfle i rwydweithio fel dirprwy bennaeth. Byddwn i'n mynd i gyfarfodydd gyda phenaethiaid, ond doedd dim byd penodol ar waith fel sydd yna ar hyn o bryd. Felly, dwi’n credu *bod mwy o gymorth ar gael i bobl gamu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth bellach* ac mae'n llawer mwy ffurfiol.” – Uwch Arweinydd presennol

Pwysigrwydd cynrychiolaeth

Nodwyd diffyg cynrychiolaeth fel rhwystr posibl rhag symud i swyddi uwch arweinyddiaeth. Dywedodd uwch arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol nad yw menywod, pobl o liw a phobl ag anableddau yn cael eu cynrychioli'n ddigonol yn y swyddi hyn.

Nodwyd bod canfyddiadau o'r rôl, gan gynnwys lefelau uchel o gyfrifoldeb, atebolrwydd a heriau i sicrhau cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith, yn fwy o rwystr i fenywod na dynion**,** o ystyried cyffredinrwydd ymddangosiadol rolau rhywedd traddodiadol. Roedd y cyfranogwyr yn tybio bod gan fenywod gyfrifoldebau gofal plant o hyd ac nad ydynt am golli amser o ansawdd gyda'r teulu. Pan ofynnwyd i grŵp ffocws a oedd yn cynnwys darpar arweinwyr y dyfodol pam na fyddai pobl am wneud cais am swydd uwch arweinyddiaeth, roedd rhai ymatebwyr yn credu mai un o'r rhesymau posibl yw eu bod "am ganolbwyntio ar y teulu”.

Nododd uwch arweinydd arall y gwahaniaeth rhwng cymarebau dynion a menywod sy'n gweithio fel dirprwy bennaeth o'i gymharu â phennaeth, a diffyg cynrychiolaeth uwch arweinwyr o liw.

“Mae nifer gyfartal o ddynion a menywod yn gweithio fel dirprwy benaethiaid; dim ond 1 o bob 10 pennaeth sy'n fenyw. Felly, beth maen nhw'n ei wneud i sicrhau bod menywod yn cael eu hannog i gymryd y cam olaf, a'u galluogi i wneud hynny? Hefyd, os edrychwch chi ar ddadansoddiad ethnig o benaethiaid, yn enwedig yng Nghymru, a dwi’n gwybod bod Cymru yn wlad wen iawn, fodd bynnag, *nid yw'n cyd-fynd â'r ddemograffeg.* Dwi wedi mynychu cynadleddau penaethiaid uwchradd *heb weld yr un person o liw o gwbl*, a beth mae hynny'n ei ddweud? Mae'n rhaid i ni gyrraedd y pwynt lle rydyn ni’n derbyn, os mai'r unig bobl sydd o ddiddordeb i ni yw dynion gwyn nad oes unrhyw beth o'i le arnyn nhw, neu nad yw'n ymddangos bod unrhyw beth o'i le arnyn nhw ar y tu allan, yna *byddwn ni'n cael y realiti rydyn ni'n ei greu*.” - Uwch Arweinydd presennol

Ychwanegodd yr uwch arweinydd hwn ei bod yn ymddangos bod yna ganfyddiad penodol o sut y 'dylai' uwch arweinydd edrych, gan ei gwneud hi'n anoddach i ymgeiswyr gamu ymlaen yn eu gyrfa os nad ydynt yn cydymffurfio â'r canfyddiad hwn.

“Cyrff llywodraethu sy'n gyfrifol am benodi penaethiaid, ac mae ganddyn nhw ddelwedd ymlaen llaw o bennaeth sy'n tueddu i fod yn ddyn yn ei 50au gyda llais mawr, felly pan gewch chi [ymgeisydd] sy'n wahanol i'r ddelwedd hon, maen nhw'n dechrau herio'ch canfyddiadau o natur y person hwn. […] Dwi’n credu bod angen osgoi'r canfyddiad hwn o bwy yw pennaeth.” – Uwch Arweinydd presennol

Roedd un o ddarpar arweinwyr y dyfodol hefyd yn pryderu y byddai ei oedran yn rhwystr rhag camu ymlaen i swydd uwch arweinyddiaeth. Roedd yn teimlo bod y rhan fwyaf o ymgeiswyr yn dechrau cael y swyddi hyn yn eu 30au a'u 40au, ac y byddai bod yn hŷn yn cael ei ystyried yn anfantais.

“Dwi wedi bod yn uchelgeisiol erioed. Dwi am gymryd cam ychwanegol i'r dyfodol. Wyddoch chi beth? Dwi’n mynd yn hŷn a dwi’n credu bod timau uwch arweinyddiaeth, ac yn enwedig prifathrawiaeth, *yn rhywbeth i ddynion ifanc* neu bobl ifanc erbyn hyn. Wrth edrych ar lawer o'r penaethiaid, yn ddynion ac yn fenywod yn ein hardal ni, maen nhw i gyd yn eu 30au hwyr neu eu 40au cynnar, a dwi ar yr ochr anghywir i hynny.” – Darpar Uwch Arweinydd y Dyfodol

Gan gydnabod pwysigrwydd cynrychiolaeth, roedd rhai o'r uwch arweinwyr benywaidd y buom yn siarad â nhw yn awyddus i annog mwy o fenywod i ymgymryd â swyddi uwch arweinyddiaeth.

“Wrth gyflawni'r rôl fel dirprwy bennaeth, roeddwn i wir yn teimlo fy mod i'n *gwneud y swydd dros y menywod yn fy ysgol*, fel eu bod nhw'n gallu gweld bod menywod yn ymgeisio am swyddi uwch reoli. Ac roeddwn i'n teimlo mai'r unig reswm na fyddwn i'n [gwneud cais am swydd uwch arweinyddiaeth] fyddai rhesymau personol, fydda i ddim adre i'r plant erbyn 6 o'r gloch ac yn y blaen. Ac, wrth gwrs, mae dynion yn wynebu'r materion hyn hefyd, dwi’n cytuno â hynny, ond dwi’n teimlo ei bod yn bwysig i'm staff weld ein bod ni'n gallu ymgeisio am swyddi uwch reoli.” – Darpar Uwch Arweinydd y Dyfodol, a fydd yn dechrau gweithio fel dirprwy bennaeth yn y flwyddyn ysgol sydd i ddod

Hefyd, nododd rhai ymatebwyr fod cael cynrychiolaeth ac anogaeth gan gyd-arweinwyr wedi eu helpu i gamu ymlaen yn eu gyrfa. Nododd un darpar uwch arweinydd y dyfodol iddi gael ei mentora gan bennaeth benywaidd dros dro, a oedd wedi'i hannog i ystyried ymgeisio am swyddi uwch arweinyddiaeth. Dywedodd y gallai hunanhyder fod yn broblem benodol i fenywod.

> **"Mae ffrind da iawn i mi a ddechreuodd ei gyrfa addysgu ar yr un pryd â mi bellach yn bennaeth dros dro mewn ysgol uwchradd fawr. A dwi'n credu ei bod hi'n fentor mewn ffordd, a dwi'n credu *bod rôl mentor yn wirioneddol bwysig*. Rhywun a fydd yn dweud, 'Cer amdani. Yr unig reswm nad wyt ti'n gwneud hynny ar hyn o bryd yw, wel, pam?' A dwi'n meddwl *bod diffyg hyder yn nodweddu llawer ohonon ni, a llawer o fenywod a bod yn onest*." – Darpar Uwch Arweinydd y Dyfodol**

Hyder, cystadleuaeth a'r broses gyfweld

Yn ogystal â phrofiad, nodwyd bod hyder yn ffactor pwysig wrth ymgeisio am swyddi uwch arweinyddiaeth. Credir bod credu yn eich sgiliau arweinyddiaeth, eich gweledigaeth ar gyfer yr ysgol a'ch gallu i reoli cyfrifoldebau'r swydd yn effeithio ar benderfyniadau ymgeiswyr i wneud cais am y swyddi hyn, tra bod diffyg hyder yn gallu bod yn rhwystr.

> **"Mae rhywun yn meddwl, 'na, fydda i ddim yn gallu gwneud hyn,' ac mae'r *syndrom dynwaredwr yn enfawr*. Mae rhywun yn mynd i'r gwaith ac yn meddwl, 'Ddylwn i ddim bod yn gwneud hyn, pam ydw i'n gwneud y gwaith hwn? Dylai rhywun llawer pwysicach na fi fod yn gwneud y gwaith hwn." – Cyn-Uwch Arweinydd**

Credwyd bod poeni am gyfweliad yn rhwystr i wneud cais am swyddi uwch arweinyddiaeth. Roedd y broses recriwtio yn destun pryder i uwch arweinwyr hefyd, gan bwysleisio'r posibilrwydd na fydd y broses gyfweld yn nodi'n ddigonol bod ymgeisydd yn barod am y swydd. Hefyd, mynegwyd pryder na fyddai ymgeiswyr yn gallu paratoi'n ddigonol am y cyfweliad oherwydd eu llwyth gwaith prysur.

> **"Dwi'n meddwl bod pobl *yn anfodlon cymryd y risg* na'r cyfle i symud ymlaen. Dwi'n cael adborth fel, 'Dwi ddim eisiau rhoi fy hun drwy'r profiad o gael cyfweliad'. Maen nhw'n teimlo nad ydy'r *her o gael cyfweliad* a'r pwysau cysylltiedig, a gorfod cystadlu yn erbyn rhywun arall, yn rhywbeth maen nhw am ei wneud." – Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"Mae'n bosibl eu bod nhw'n *poeni am fethu* yn erbyn rhywun arall, a bod angen gwneud llawer o waith, yn enwedig os ydy rhywun yn gweithio'n llawn amser ac eisiau paratoi ar gyfer cyfweliad am swydd." – Uwch Arweinydd presennol**

Roedd rhai uwch arweinwyr yn credu bod lefel y gystadleuaeth ar gyfer swyddi uwch arweinyddiaeth yng Nghymru yn uwch nag mewn rhannau eraill o'r DU. Credwyd bod hyn yn gysylltiedig â'r nifer llai o ysgolion yn y wlad, a'r ffaith nad oes llawer o symud rhwng ysgolion ar lefel uwch arweinyddiaeth.

> **"Yn ffodus, mae ein staff yn aros yma am amser hir, ond dwi'n meddwl weithiau bod hynny'n gallu *effeithio ar eu cyfleoedd i gamu ymlaen yn eu gyrfa.* Dwi'n credu weithiau bod rhai ysgolion yn aros am gylch naturiol bywyd. 'Byddwn i'n hoffi bod yn bennaeth gwyddoniaeth, ond fe wna'i aros i [ddeiliad presennol y swydd] adael, dwi ddim am ddechrau chwilio am swydd mewn ysgolion eraill.' Pan ddechreuais i addysgu, dwi'n credu ein bod yn llawer mwy parod i symud i ysgolion eraill. Dwi hefyd yn credu ei bod yn anodd iawn camu ymlaen i swydd pennaeth cynorthwyol, sef y cam cyntaf i'r uwch dîm arweinyddiaeth, oherwydd bod *cymaint o gystadleuaeth*." – Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"O ystyried bod yr un nifer o ysgolion yng Nghymru gyfan ag sydd yn ardal Birmingham fwyaf, *mae'r cyfleoedd datblygu yn gyfyngedig*. Felly, mae llawer iawn o gystadleuaeth pan fydd swydd ar gael. Fe wnes i ymgeisio am 2 swydd pennaeth cynorthwyol yn fy ysgol bresennol eleni, a dwi'n meddwl bod cyfanswm o tua 28 o bobl wedi ymgeisio, roedd 7 ar y rhestr fer ar gyfer un a 6 ar gyfer y swydd arall. Felly, mae llawer iawn o gystadleuaeth gan nad oes swyddi gwag ar gael yn aml." – Uwch Arweinydd presennol**

Canfyddiadau o uwch arweinyddiaeth

Pan ofynnwyd iddynt feddwl am rwystrau posibl i ymgeiswyr addas, dywedodd rhai ymatebwyr y gallai canfyddiadau negyddol o'r swydd fod yn rhwystr mawr.

Mae canfyddiadau o lefelau uchel o lwyth gwaith, atebolrwydd a chyfrifoldeb, a diffyg tâl digonol am y gwaith yn gwneud swyddi uwch arweinyddiaeth yn llai deniadol i ddarpar ymgeiswyr. Cyfeiriodd uwch arweinwyr at ganfyddiadau negyddol o'r swyddi, a oedd yn rhwystro ymgeiswyr addas yn eu hysgolion rhag camu i swyddi uwch arweinyddiaeth.

> **"Dwi'n gwybod *nad yw pobl eisiau bod yn benaethiaid bellach*, dydyn nhw ddim eisiau'r rôl honno. Dwi wedi ceisio perswadio fy uwch dîm arweinyddiaeth, mae yna ddau ohonyn nhw, dwi wedi ceisio eu perswadio ers sawl blwyddyn i wneud eu CPCP er mwyn camu ymlaen i brifathrawiaeth. Mae'r ddau ohonyn nhw'n alluog iawn, mae'r naill yn ddirprwy bennaeth a'r llall yn uwch athro ac yn gydlynydd anghenion ychwanegol. Doedd y naill na'r llall ddim eisiau gwneud CPCP gan ddweud, 'does gennym ni ddim diddordeb mewn dod yn bennaeth, *rydyn ni wedi gweld beth rydych chi'n ei wneud a dydyn ni ddim eisiau ei wneud e*." – Uwch Arweinydd presennol**

“Mae *stigma yn gysylltiedig â bod yn bennaeth* hefyd, dyw e ddim yn gadarnhaol. Mae pobl yn gweld *y straen a'r llwyth gwaith a'r atebolrwydd.* Mewn gwirionedd, i lawer o bobl, dyw bod yn bennaeth ddim yn rhywbeth maen nhw'n dyheu amdano bellach." – Uwch Arweinydd presennol

Fel y trafodwyd yn gynharach, mae rhai pobl yn credu bod natur heriol a llafurus uwch arweinyddiaeth yn anghydnaws â bod yn rhiant. Mae rhai uwch arweinwyr yn ceisio herio'r canfyddiad hwn trwy arwain drwy esiampl, gan elwa ar gymorth priodol gan benaethiaid a chyrff llywodraethu.

“Dwi’n credu mai'r heriau a'r prif ganfyddiadau yw nad yw'n bosibl gwneud y swydd os oes gennych chi deulu, os oes gennych chi blant eich hun. A dyw hynny ddim yn wir. Mae'n bosibl gwneud y swydd os oes gennych chi’r pennaeth cywir, ac rydyn ni’n ffodus iawn. Dwi’n credu bod angen egluro'r rôl i athrawon.” – Uwch Arweinydd presennol

“Dwi’n credu bod yna *heriau penodol iawn ar gyfer uwch arweinwyr benywaidd,* sydd ddim yn cael eu cydnabod bob tro ar lefel genedlaethol. Fe allwch chi gael mwy nag un alwedigaeth, *gallwch chi fod yn rhiant, yn fam ac yn uwch arweinydd*. Does dim rhaid dewis un yn unig. Dwi’n teimlo'n ffodus iawn bod y pennaeth a'r corff llywodraethu wedi bod mor gydymdeimladol, gan fy nghaniatáu i leihau fy oriau gwaith ar ôl genedigaeth fy mhlant, ac fe wnaeth hynny wahaniaeth enfawr i mi aros yn y rôl. […] Dwi’n credu bod taith pawb yn wahanol, dwi’n credu'n gryf bod yna heriau penodol i uwch arweinwyr benywaidd.” - Uwch Arweinydd presennol

Profiadau uwch arweinwyr benywaidd

Roedd llawer o uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw, yn ddynion ac yn fenywod, yn meddwl y gallai cyfrifoldebau gofal fod yn rhwystr mawr i ddarpar arweinwyr benywaidd y dyfodol wneud cais am swyddi uwch arweinyddiaeth. Y rheswm am hyn oedd y ffaith ei bod yn anodd cael cydbwysedd rhwng cyfrifoldebau gofal a llwyth gwaith fel uwch arweinydd ac fel rhiant.

"Dwi’n credu *ei bod yn anodd i arweinwyr benywaidd* o safbwynt domestig, yn enwedig wrth geisio rheoli gofynion gwaith ac wedyn gofynion bod yn bennaeth teulu weithiau. Dwi’n credu bod hynny'n rhyfeddol o safbwynt rheoli amser.” – Uwch Arweinydd presennol

Roedd bron pob un o'r uwch arweinwyr benywaidd y buom ni’n siarad â nhw yn famau hefyd, ac roeddent yn credu bod y cymorth a gawsant gan eu pennaeth a'r llywodraethwyr yn ystod eu beichiogrwydd a'u cyfnod mamolaeth yn fodd o hwyluso eu dychweliad i'r gwaith. Hefyd, roeddent yn awyddus iawn i gynorthwyo arweinwyr canol benywaidd i gamu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth.

“Mae ein Pennaeth yma o flaen ei hamser, mae hi'n wirioneddol flaengar ac mae hi'n dda iawn am ddeall bod *modd bod yn rhiant ac yn arweinydd ysgol*.” – Uwch Arweinydd presennol

“Dwi’n ffodus iawn bod gen i bennaeth hynod gefnogol. Dwi’n meddwl hefyd fod arweinwyr benywaidd mewn sefyllfa freintiedig oherwydd bod gennych chi'r cyfle, fel ein pennaeth ni yma, i *fod yn esiampl i arweinwyr benywaidd eraill,* waeth a yw hynny ar lefel uwch arweinydd neu arweinydd canol. Maen nhw'n esiampl i'n hathrawesau hefyd, ac mae hynny'n hynod o bwysig gan ei bod hi'n fraint gwneud y swydd hon. Dwi’n credu bod dyletswydd arnom i helpu menywod eraill i roi cynnig arni - a rhieni eraill." – Uwch Arweinydd presennol

Fodd bynnag, roedd yn anodd i lawer o bobl sicrhau cydbwysedd rhwng dwy set o gyfrifoldebau. Dywedodd rhai uwch arweinwyr eu bod wedi gorfod aberthu rhywfaint o'u cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith er mwyn cael cydbwysedd rhwng bod yn rhiant ac arweinyddiaeth ysgol, fel dod i mewn i'r gwaith yn ystod eu cyfnod mamolaeth, neu ddod â'u babanod newydd-anedig gyda nhw i'r ysgol.

“Dwi wedi bod ar gyfnod mamolaeth a dwi wedi bod yn ffodus iawn, ond wedi dweud hynny, fe wnes i ddod i mewn am arolygon, felly *doeddwn i ddim i ffwrdd yn gyfan gwbl*. Dwi’n credu bod yn rhaid i chi fod yn realistig fel uwch arweinydd, mae'n rhaid i chi fod yn hyblyg, a dyna pam y *byddwn i wastad yn gweithio gyda'r nos* ar ôl i mi orffen yma hefyd, oherwydd dwi’n gwybod bod yn rhaid i chi fod yn hyblyg iawn, a dwi ddim yn meddwl bod terfyn pendant i'r diwrnod gwaith. Dwi’n gweld y cyfan nawr fel mwy o gontinwwm. Bydd gen i ambell awr lai prysur yn ystod y dydd ac ambell awr fwy prysur ar ôl cyrraedd gartref. Felly byddaf yn llai prysur pan fydd y plant yn cyrraedd adref. Am tua 5 neu 6 o'r gloch, gan ddibynnu ar ba mor brysur yw'r wythnos, bydd hi'n dawel am ychydig oriau, ac yna dwi’n dechrau gweithio eto tua 8 neu 9." – Uwch Arweinydd presennol

Dywedodd un cyn-arweinydd benywaidd y gwnaethom ni siarad â hi mai un o'r prif resymau pam ei bod yn gadael y proffesiwn oedd ei dymuniad i dreulio mwy o amser gyda'i theulu. Roedd hi'n teimlo ei bod wedi treulio gormod o amser yn gweithio fel uwch arweinydd a'i bod eisiau symud i rôl newydd, gyda llai o gyfrifoldebau a llwyth gwaith, er mwyn treulio mwy o amser gyda'i theulu.

"Rheswm arall pam dwi'n gadael yw oherwydd ei bod hi'n anodd. Dwi'n fam i 4 ond mae 2 o fy mhlant yn oedolion ifanc erbyn hyn. Fe ges i'r plant pan oeddwn i'n gymharol ifanc a dwi *wastad wedi teimlo'n euog am y ffaith mod i'n dilyn fy ngyrfa* ac yn teimlo fel nad oedd gen i ddigon o amser iddyn nhw... Dwi'n teimlo nad oeddwn i yno ddigon ar eu cyfer. Wnes i erioed fynd i ddiwrnod mabolgampau. Dwi'n mynd i ypsetio nawr achos dyma'r *rheswm mwyaf pam y gwnes i adael mewn gwirionedd*. Oherwydd dwi'n teimlo yn y bôn-, ddaw'r amser yna fyth yn ôl... Dwi'n teimlo bod angen i mi fod yn fam, mae angen i mi fod yno mwy iddyn nhw achos mae'n swydd brysur iawn, ac mae rhywun yn gwbl ymroddedig i'r ysgol achos mae'n rhaid bod. Ac *mae bron fel cael babi arall* oherwydd rydych chi'n gwbl ymroddedig i'r ysgol ac i'r plant yn yr ysgol a dydych chi byth yn gallu diffodd y switsh ar y gwaith go iawn. Mae'n anodd diffodd y switsh ar y swydd." – Cyn-Uwch Arweinydd

Amseru

Er bod llawer o uwch arweinwyr wedi trafod yr angen i fod yn barod am y rôl, nid oedd yr amseru yn ddelfrydol i bawb. Roedd yr uwch arweinwyr hyn wedi cael dyrchafiad o swydd dirprwy bennaeth i swydd pennaeth dros dro neu bennaeth cyn eu bod yn teimlo'n barod a heb gael cymorth digonol.

"Yn gwbl annisgwyl, fe benderfynodd y pennaeth ei bod hi'n mynd i ymddeol, a gofynnwyd i mi ymgymryd â'r rôl dan drefn secondiad 6 mis. Fe wnes i ddechrau [y rôl], a 3 diwrnod yn ddiweddarach fe wnes i ddechrau'r cwrs CPCP. Roeddwn i wedi gwneud cais llwyddiannus am le ar y cwrs cyn cael cynnig y secondiad hwn ond *doeddwn i ddim yn rhagweld gorfod gwneud y swydd mor gyflym*. Wel, hap a damwain oedd y cyfan. Hynny yw, doeddwn i ddim eisiau bod yn bennaeth mewn gwirionedd." - Uwch Arweinydd presennol

Digwyddodd hyn mewn sefyllfaoedd lle roedd penaethiaid presennol wedi derbyn cyfleoedd annisgwyl am secondiad, cyn cael sgwrs am gynllunio ar gyfer olyniaeth gyda'r uwch dîm arweinyddiaeth, mewn achosion o salwch hirdymor neu ymddeoliad cynnar/annisgwyl**,** a lle roedd yn anodd recriwtio pennaeth. Roedd uwch arweinwyr yn y sefyllfa hon yn gorfod ysgwyddo cyfrifoldebau pennaeth yn gwbl annisgwyl, heb hyfforddiant na phrofiad digonol.

"[Lai na dwy flynedd] ar ôl i mi ddechrau gweithio fel dirprwy bennaeth, fe gafodd y pennaeth ar y pryd [argyfwng meddygol] a wnaeth e ddim dychwelyd i'r gwaith o gwbl wedyn. Felly, *fe ges i fy mhenodi'n bennaeth dros dro yn syth,* cyn mynd ati i gwblhau'r cwrs CPCP a chael y brifathrawiaeth yn barhaol." – Uwch Arweinydd presennol

Roedd uwch arweinwyr yn y sefyllfaoedd hyn yn teimlo nad oeddent yn barod am y swyddi heriol hyn. Fodd bynnag, diolch i gymorth eu llywodraethwyr, rhwydweithiau cymorth anffurfiol ac Awdurdodau Lleol, fe wnaethant lwyddo i aros yn eu swyddi.

"Pan ddechreuais i weithio fel dirprwy, roedd pennaeth yr ysgol yn absennol am gryn amser, felly bu'n rhaid i mi ymgymryd â'r rôl pennaeth dros dro mewn ysgol enfawr ar ôl tua 3 mis, a doedd gen i ddim syniad beth roeddwn i'n ei wneud, ond fe ges i lawer o *gymorth gan yr Awdurdod Lleol*." – Cyn-Uwch Arweinydd

Nododd rhanddeiliaid mewn dau Awdurdod Lleol y buom yn siarad â nhw fod nifer sylweddol o'u penaethiaid yn benaethiaid dros dro. Roeddent yn teimlo nad oes atebion digonol ar gael i benaethiaid gymryd absenoldeb salwch neu gael amser i ffwrdd, gan arwain at yr angen i gyflogi penaethiaid dros dro llai profiadol.

Nododd rhai ymatebwyr nad oes unrhyw rwystrau

Er bod yr adran hon yn amlinellu nifer o heriau i gamu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth a nodwyd gan gyfranogwyr ein gwaith ymchwil, roedd llawer o uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw o'r farn na wnaethant wynebu unrhyw rwystrau i gamu ymlaen i'w swydd.

*"**Dydw i erioed wedi wynebu rhwystrau**, dydw i erioed wedi teimlo bod pethau yn fy atal rhag symud neu ymgymryd â rôl wahanol, yn fwy nag mewn unrhyw sector arall." – Uwch Arweinydd presennol*

Ar yr un pryd, nododd rhai uwch arweinwyr nad oedd aelodau addawol o'u staff yn ystyried camu i swyddi uwch arweinyddiaeth oherwydd eu bod yn hapus yn eu rolau fel rheolwyr canol ac athrawon. O safbwynt y newidiadau i'r cwricwlwm yn benodol, roedd llawer o athrawon yn teimlo eu bod yn cael eu herio'n ddigonol a'u bod yn edrych ymlaen at barhau i weithio ar y cwricwlwm.

"Roedd yn ddiddorol cynnal y cyfweliadau [datblygiad personol] gydag arweinwyr y gyfadran. Dim ond un person a ddywedodd ei fod eisiau bod yn bennaeth. Mae eraill yn *hapus yn eu swyddi presennol*. […] Maen nhw wedi datblygu cryn dipyn yn eu rôl mewn gwirionedd, a dydyn nhw ddim am ddatblygu ymhellach ar hyn o bryd gan fod cyflwyno'r cwricwlwm newydd yn her newydd iddyn nhw beth bynnag." - Uwch Arweinydd presennol

Profiadau a chanfyddiadau cadarnhaol o uwch arweinyddiaeth

Siaradodd arweinwyr presennol, cyn-arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol am nifer o agweddau ar arweinyddiaeth sy'n werthfawr ac yn ddeniadol. Y themâu mwyaf cyffredin a drafodwyd oedd y cyfleoedd i wneud gwahaniaeth a chefnogi'r myfyrwyr yn ogystal â staff, a chymryd perchnogaeth o welliannau ysgol gyfan.

Fel y byddwn yn ei drafod yn ddiweddarach yn yr adroddiad, mae hyrwyddo elfennau cadarnhaol uwch arweinyddiaeth yn faes sydd angen ei flaenoriaethu ym marn arweinwyr. Felly, mae'r adran hon yn darparu data helaeth a defnyddiol ar yr hyn sy'n bwysig i arweinwyr am eu rolau a pham.

Gweithio gyda phlant a theuluoedd a gwneud gwahaniaeth

Dywedodd llawer o'r ymatebwyr fod y berthynas â phlant a theuluoedd yn elfen bwysig a chadarnhaol o arweinyddiaeth ysgolion. Siaradodd llawer o arweinwyr a gafodd eu cyfweld am eu brwdfrydedd ynghylch gwneud gwahaniaeth cadarnhaol i fywydau plant a chefnogi plant sy'n agored i niwed. Roedd hyn yn cynnwys arferion ysgol sy'n cefnogi lles myfyrwyr, pryderon diogelu, ac atal gwaharddiadau o'r ysgol. Nodwyd bod arweinyddiaeth yn benodol, yn hytrach nag addysgu, yn cael dylanwad pellgyrhaeddol, gan roi cyfleoedd i wneud gwahaniaeth i fwy o blant.

> **"Dwi wrth fy modd pan fydd cyfle i ni *wneud gwahaniaeth*. Mae gennym ni *gymhelliant moesol* mawr, a phan allwn ni helpu plant i gyflawni er gwaethaf pawb a phopeth, a bod gennym ni ffyrdd o wneud hynny, mae'n *deimlad arbennig*." – Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"Y plant. Dyna'r rheswm, y plant, gwych. Dyna fy-, wel, mae'n debyg mai dyna yw eich rheswm moesol dros fynd i'r byd addysg a hyfforddiant, dwi'n hoffi *gwneud gwahaniaeth i blant*." – Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"Dwi'n credu ei bod hi'n *fraint* cael gweithio gyda phlant, a dwi'n meddwl ei bod hi'n *fraint* cael gwneud rhai newidiadau ac effeithio ar eu cyfleoedd bywyd. Rydyn ni'n teimlo'n gryf iawn am *symudedd cymdeithasol,* felly mae'n hyfryd gweld rhai o'n myfyrwyr yn manteisio'n llawn ar y doniau sydd ganddyn nhw, ac yn cyflawni llawer, diolch i waith caled ac ymroddiad academaidd." – Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"Mae gweithio gyda phobl ifanc yn rhodd, mae'n rhywbeth sydd wedi bod yn fraint mewn gwirionedd, dros y blynyddoedd, i allu ei wneud, ac i helpu *i greu amgylchedd* lle maen nhw'n gallu *ffynnu,* gobeithio." – Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"Dwi'n credu ei bod hi'n un o'r swyddi gorau. Beth yn benodol? Mae'n dda gwybod eich bod chi'n gallu dylanwadu ar fyfyrwyr, a chael effaith gadarnhaol arnyn nhw, gobeithio. A *gwneud gwahaniaeth*, gobeithio, i'w bywydau, nid yn uniongyrchol, ond trwy'r gwaith rydych chi'n ei wneud fel pennaeth. Dwi'n meddwl ei bod hi'n anghyffredin iawn bod swydd yn cael *dylanwad ar gynifer o blant* mewn gwirionedd, ac ar gynifer o deuluoedd. Dwi'n meddwl ei bod hi'n fraint heb ei hail i allu gwneud y gwaith." – Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"Yn bendant - gweithio gyda phobl ifanc. Dyna'r peth dwi'n gweld ei eisiau yn fwy na dim. A'r holl bethau hyfryd, wyddoch chi, diwrnod mabolgampau, seremonïau gwobrwyo. Wyddoch chi, yr holl bethau hyn. Mynd â nhw i gemau pêl-rwyd, gemau pêl-droed, lle rydych chi wir yn *dod i'w hadnabod ar lefel wahanol*. Dwi wedi bod yn angerddol am gynnal ymrwymiad addysgu hefyd, oherwydd dwi'n credu, os ydych chi'n gofyn i bobl wneud pethau, y dylech chi fod yn ei fodelu yn eich ymarfer eich hun. Felly, dwi'n gweld eisiau addysgu." – Cyn-Uwch Arweinydd**
>
> **"Dwi'n hoffi llawer o bethau, fel *bod gyda'r plant* yn bennaf a *gweithio gyda rhieni*, ac er fy mod i'n gwybod ei fod yn ystrydeb, mae gallu *gwneud gwahaniaeth i rai o'n dysgwyr agored i niwed* yn bwysig i mi." – Uwch Arweinydd presennol**

Arwain tîm a datblygu staff ysgol

Siaradodd yr arweinwyr a gafodd eu cyfweld am eu pleser o oruchwylio a chefnogi datblygiad proffesiynol aelodau staff yn eu hysgolion. Buont yn siarad am gynnig hyfforddiant i staff, yn ogystal â pherchnogi meysydd o ddiddordeb ynddynt. Cyfeiriasant hefyd at bwysigrwydd dirprwyo tasgau a darparu cymorth. Siaradodd llawer o arweinwyr yn angerddol am eu balchder o weld staff yn eu hysgolion yn camu ymlaen yn eu gyrfaoedd ac yn datblygu. Nodwyd cyfleoedd i gydweithio â'r uwch dîm arweinyddiaeth ehangach fel elfen gadarnhaol o'r rôl.

Siaradodd llawer o uwch arweinwyr am ddatblygu myfyrwyr a staff fel prosesau cysylltiedig:

> **"Yn y tymor hwy, dwi'n cael llawer o foddhad o *weld y plant yn aeddfedu* a *gweld staff yn datblygu hefyd."* – Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"Dwi'n hoffi datblygu'r cwricwlwm a datblygu staff. Dwi wedi dweud hyn wrth y staff eisoes – *dwi am i'r staff***

lwyddo oherwydd dwi am i'r plant lwyddo**. Dwi am i aelodau o'r gymuned lwyddo. Dwi am iddyn nhw fod y gorau y gallan nhw fod. Felly, dyna fy hoff ran o'r swydd – llwyddiant eraill." – Uwch Arweinydd presennol**

"Y peth gorau yw'r rhyngweithio gyda'r plant, a hefyd cefnogi'r staff. Dwi'n rhoi pwyslais mawr ar gefnogi staff er mwyn caniatáu iddyn nhw wneud eu gwaith. Dyna yw fy rôl bwysicaf, mae'n debyg. Felly, unwaith eto, mae'n rhaid *sicrhau bod staff yn derbyn y cymorth cywir,* bod gennym y lefelau staffio cywir, a'n bod yn ymdrin ag unrhyw broblemau. Dydyn ni ddim yn cael llawer o gwynion, mae'n rhaid i mi gyfaddef, a'r rheswm am hynny yw ein bod ni'n rhagweithiol iawn o safbwynt ein perthynas â staff, rhieni, asiantaethau allanol, wyddoch chi, mae cyfathrebu'n bwysig iawn. Felly, mae hynny'n allweddol i mi, er mwyn galluogi'r aelodau staff i wneud eu gwaith. Wyddoch chi, mae gen i 70 o staff, mae'n dîm staff mawr, mae'n faint cwmni bach, mae'n debyg. Mae gennym gyllideb o £2.2 miliwn a 70 o staff, felly mae angen llawer o waith rheoli mewn gwirionedd." – Uwch Arweinydd presennol

"Dwi'n hoffi gweithio gyda staff a *datblygu eu haddysgeg.* Mae'n bwysig sicrhau eu bod yn cael cyfleoedd *datblygiad proffesiynol a hyfforddi* rhagorol. Dwi'n hoffi eu gweld nhw'n camu ymlaen yn eu gyrfaoedd. Does dim llawer nad ydw i'n ei hoffi am fy swydd." – Uwch Arweinydd presennol

"Y peth gorau yn fy marn i yw gallu *grymuso fy staff i fod yn arweinwyr* ym mha bynnag waith maen nhw'n ei wneud yn yr ysgol, a sicrhau bod y cyfleoedd hynny ar gael iddyn nhw. Mae hynny'n rhoi llawer o foddhad i mi, wyddoch chi, pan fyddwch chi'n dweud wrthyn nhw, 'Beth ydych chi eisiau ei wneud i ddatblygu eich hun?' [...] Dwi'n cael pleser mawr o *allu darparu'r cyfleoedd hynny* fel bod pobl yn gallu ffynnu a chael profiadau cyffrous." – Uwch Arweinydd presennol

"Dwi'n hoffi gweithio'n agos iawn, iawn gyda chydweithwyr, yn enwedig cydweithwyr yn y tîm uwch arweinyddiaeth. Dwi'n cael fy ysbrydoli wrth fod yn yr un ystafell â *phobl o'r un anian* sy'n *rhannu'r un nod* ac ymdeimlad o *ddiben moesol* a phenderfyniad i wneud y peth cywir ar gyfer y disgyblion." – Uwch Arweinydd presennol

"Mae datblygiad staff yn bwysig iawn i mi. Dwi wir wedi mwynhau *gweld staff yn datblygu* a gweld staff, wyddoch chi, yn gwella eu haddysgu, yn gwella eu harweinyddiaeth, a gallu hyfforddi neu ofyn y cwestiynau cywir, neu wneud y pethau cywir a fydd yn eu helpu i allu gwneud eu gwaith yn well. A *chreu'r diwylliant hwnnw yn yr ysgol* lle rydyn ni i gyd yma i wella, ynte? Mae pob un ohonon ni yma i fod yn athrawon gwell, yn arweinwyr gwell, beth bynnag rydyn ni'n ei wneud. Mae pob un ohonon ni yma i loywi'r hyn rydyn ni'n ei wneud er mwyn i'r myfyrwyr allu gwneud eu gorau. Mae'n bwysig gallu gwneud hynny, a gobeithio, wyddoch chi, *ysbrydoli athrawon ac arweinwyr*, ac eraill i wneud cystal ag y gallan nhw yn eu rôl. A'u bod eisiau datblygu. Dyna'r elfen orau i mi dwi'n meddwl." – Uwch Arweinydd presennol

Arwain newidiadau a datblygiad ar draws ystod o flaenoriaethau

Siaradodd uwch arweinwyr am y ffaith fod arweinyddiaeth yn rhoi cyfle iddynt gael dylanwad, cyflwyno newidiadau a goruchwylio datblygiad ar draws ystod eang o feysydd gwella ysgolion. Siaradodd arweinwyr presennol a chyn-arweinwyr am feysydd penodol y maent wedi mwynhau eu datblygu, megis strategaethau lles myfyrwyr neu ddatblygu'r cwricwlwm.

"Dw i'n caru fy ysgol. Mae yna lawer o ddatblygiad, llawer o *gyfleoedd datblygu cyffrous*. Bydd ehangu'r ysgol yn ddiddorol iawn a dwi'n credu y bydd hynny'n wych. Dwi wrth fy modd yn datblygu staff a datblygu pobl oddi tanaf, ac os yw hynny'n arwain at gyfleoedd datblygu i eraill, gorau oll. Gofynnwyd i mi ymgymryd â chanolfan ategol hefyd o dan ein harweiniad, ac unwaith eto, byddaf yn arwain honno ac mae hynny...er y byddwn ni'n gorfod wynebu heriau oherwydd dydyn nhw byth yn rhoi pethau i chi sy'n gweithio, maen nhw'n rhoi pethau i chi sydd â phroblemau...yn *her dda* o safbwynt eich sgiliau arweinyddiaeth." – Uwch Arweinydd presennol

"Fe wnes i gwblhau'r diploma ysgolion sy'n ystyriol o drawma'r llynedd, gan lwyddo i basio â rhagoriaeth, ac roeddwn i'n falch iawn o hynny. Dwi wedi mwynhau *rhoi hynny ar waith yn yr ysgol,* ac mae aelodau fy uwch dîm arweinyddiaeth wedi cwblhau'r diploma hefyd, felly rydyn ni wedi gallu datblygu'r gwaith hwn ledled yr ysgol. Mae hynny wedi bod yn anhygoel oherwydd rydyn ni wedi llwyddo i *ddatblygu llawer o syniadau a strategaethau* ysgolion sy'n ystyriol o drawma, fel gweithio gydag anifeiliaid. Felly, erbyn hyn mae gan yr ysgol gi, ac mae gennym fferm, mae gennym eifr pigmi, ieir, hwyaid, a dros y 15 mlynedd diwethaf dwi wedi datblygu ardal ysgol goedwig fawr hefyd nad oedd yno pan ddechreuais i. Mae hynny *wedi bod yn llwyddiannus* iawn, a dwi wrth fy modd yn gweld y plant yn cael hwyl yn yr ardal hon." - Uwch Arweinydd presennol

"Dwi'n hoffi'r cyfle, dwi'n meddwl, i wneud gwahaniaeth ac i deimlo fel ein bod ni'n *gwneud cynnydd* gyda phethau. Rydyn ni'n gweithio ar bethau gwahanol, ac fe allwn ni *weld effaith* hynny." – Uwch Arweinydd presennol

"Dwi'n hoffi *dylanwad* y rôl. Dwi'n hoffi'r ffaith ei bod yn wahanol bob dydd. Dwi'n hoffi rhyngweithio â'r dysgwyr. Dwi'n mwynhau cyflymder y gwaith. Dwi'n hoffi'r ffaith fod fy ngwaith yn *amrywio'n fawr* bob dydd, gan gynnwys gwaith strategol yn ymwneud ag addysgu a dysgu neu ymddygiad, ac agweddau ariannol ar redeg

yr ysgol. Dwi'n hoffi datblygu cysylltiadau gyda'r ysgolion cynradd sy'n bwydo'r ysgol a-, dwi'n teimlo ei bod hi'n swydd werth chweil iawn." – Uwch Arweinydd presennol

"Dwi'n gweld eisiau bod yn rhan o ***ddatblygiadau'r cwricwlwm*** yn ystod y cyfnod trafod. Oherwydd, yn amlwg, mae hwn yn gyfnod cyffrous i Gymru, ac roedden ni ar daith dda iawn fel ysgol. Felly, mae'n drueni fy mod i wedi camu i ffwrdd ar adeg, i mi, pan mae ***athroniaeth y cwricwlwm yn gywir o'r diwedd***. Fe wnes i gael trafferth gyda phethau yn y gorffennol gan deimlo nad oedd y cwricwlwm yn bodloni anghenion pobl ifanc. Roedden nhw'n ceisio rhoi'r holl bobl ifanc mewn un bocs mewn gwirionedd gan ddweud bod hynny'n addysg briodol i bawb. Ond yn amlwg, mae'n bosibl teilwra'r Cwricwlwm i Gymru i anghenion pob dysgwr." – Cyn-Uwch Arweinydd

Y cyfle i gael effaith ar yr ysgol gyfan

Nododd arweinwyr presennol, cyn-arweinwyr, a darpar arweinwyr y dyfodol mai un gwahaniaeth allweddol rhwng uwch arweinyddiaeth a rolau eraill mewn ysgolion yw'r cyfle hwnnw i gael dylanwad ar yr ysgol gyfan, ac ar holl fyfyrwyr yr ysgol. O ganlyniad, mae uwch arweinyddiaeth yn cael ei hystyried yn gyfle i wneud gwahaniaeth i fwy o blant, gweithio ar lefel ysgol gyfan, a datblygu diwylliant yr ysgol yn unol â gweledigaeth yr arweinwyr.

"Dwi wrth fy modd â'r ffaith fy mod i mewn sefyllfa lle gallaf ***wneud penderfyniadau*** sy'n cael ***effaith a dylanwad uniongyrchol*** ar addysg a dysgu ***pob plentyn yn yr ysgol.*** A dyna'r gwahaniaeth rhwng bod yn athro yn yr ystafell ddosbarth a bod yn bennaeth adran, a bod yn bennaeth ysgol. Mae eich dylanwad yn ***ymestyn tuag allan***, mae'n cyrraedd llawer o wahanol-, mae'n effeithio ar yr holl ddisgyblion, mae'n effeithio ar eu rhieni, mae'n effeithio ar y staff. Felly, mae hynny'n bwysig iawn, iawn i mi, a dwi'n falch iawn o'r ffaith fy mod i'n gallu gwneud hynny, er bod hynny'n rhoi pwysau arna'i hefyd." – Uwch Arweinydd presennol

"Mae gen i ddiddordeb mawr yn ***niwylliant, awyrgylch, ac ethos ysgolion***, a sut brofiad yw bod yn aelod o staff, sut brofiad yw bod yn uwch arweinydd, sut brofiad yw bod yn rhiant, sut brofiad yw bod yn ddysgwr yn yr ysgol. Felly dyna pam dwi'n meddwl ei bod hi'n bwysig mynd i bob rhan o'r ysgol." – Uwch Arweinydd presennol

"Dwi'n credu mai'r hyn roeddwn i'n ei hoffi am fod yn uwch arweinydd oedd y cyfle i ***ddatblygu'r ysgol ar sail eich gweledigaeth eich hun***, felly dydych chi ddim yn dilyn penderfyniadau unrhyw un arall, os mynnwch chi, rydych chi'n dilyn eich penderfyniad eich hun. Ac roeddech chi'n gwneud y penderfyniadau ynglŷn â ***sut mae'r ysgol gyfan yn gweithio,*** ar ran pob un o'r plant rydych chi'n eu haddysgu. […] Felly, os ydych chi'n credu mewn tegwch, ac mai dyna yw eich gwerth sylfaenol, yna pam ydych chi'n trefnu'r dosbarthiadau ar sail ffrydiau, a pham nad yw plant yn cael eu haddysgu mewn grwpiau gallu cymysg? Felly, fe allwch chi wneud penderfyniadau am sut mae eich ysgol wedi'i strwythuro, fel uwch arweinydd, yn unol â'ch ***gwerthoedd sylfaenol*** a sut rydych chi'n teimlo mae hynny'n gweithio yn yr ysgol." – Cyn-Uwch Arweinydd

"Pe bawn i'n penderfynu gwneud cais, dwi'n meddwl mai cael ***effaith ar yr ysgol gyfan*** fyddai'r prif ysgogiad. Fel athro, mae'n hawdd cael effaith ar eich grŵp blwyddyn penodol, ond mae rhywun am i'r effaith honno ledaenu. Un rheswm pam y byddwn i eisiau gwneud cais yw'r cyfle i gymryd rhan yn y mentrau a'r pethau sy'n cael eu cyflwyno i'r ysgol, a chael eich syniadau-, er bod rhywun eisoes yn gwrando arnyn nhw fel athro, cael mwy o gyfle i leisio barn a gwneud penderfyniadau sy'n effeithio ar yr ysgol gyfan." – Darpar Arweinydd y Dyfodol

Ymfalchïo yng ngwelliannau a chyflawniadau'r ysgol

Siaradodd uwch arweinwyr â balchder am gyflawniadau'r ysgol o dan eu goruchwyliaeth, gyda'r rheini wedi'u mesur ar ffurf canlyniadau arholiadau, sgoriau neu arolygiadau'r ysgol, yn ogystal â safbwyntiau a dyheadau myfyrwyr a rhieni.

"Dwi'n hoffi ***gweld gwelliannau***, felly mae yna welliannau weithiau, fe gawsom ni ein canlyniadau TGAU a Safon Uwch gorau'r llynedd, a oedd yn dda iawn o ystyried ein bod ni'n dod allan o gyfnod COVID." - Uwch Arweinydd presennol

"Yn ddiweddar, roedd ein hysgol ymhlith y ***10 ysgol orau yng Nghymru*** yn y 'parent power guide' ym mhapur newydd y ***Sunday Times***, ac mae hynny'n arwyddocaol iawn i ni. Mae gennym ni heriau sylweddol iawn yma, [...] felly mae cyrraedd y safle hwn ar sail canlyniad dadansoddiad annibynnol yn bwysig iawn, felly mae hynny'n rhoi boddhad mawr i ni." – Uwch Arweinydd presennol

"Fe gawsom arolwg y flwyddyn ganlynol, ac o'r 15 dyfarniad bryd hynny, roedd 11 yn rhagorol a 4 yn dda. Ac roeddwn i'n teimlo bod hynny'n ***gynnydd da*** mewn 4 blynedd, oherwydd dyna pryd ddechreuais i." – Cyn-Uwch Arweinydd

Roedd un cyn-uwch arweinydd yn cofio adeg pan welodd farn y rhieni am yr ysgol yn newid a dyheadau disgyblion yn cynyddu:

> **"Roedd yn gymuned lle roedd rhieni bron pawb wedi bod yn ddisgyblion yn yr ysgol pan nad oedd yn llwyddiannus. A doedd gan y rhieni ddim dyheadau ar gyfer eu plant. Ac fe *welais i hynny'n newid yn raddol.* Dwi'n cofio tad un o'r disgyblion yn dod ataf, a dyma pryd ro'n i'n teimlo, 'Rydyn ni'n dechrau llwyddo,' ac fe ddywedodd wrtha i, *'mae e wedi pasio ei holl TGAU.'* Dywedodd: *"Alla i ddim credu'r peth."* A dywedodd, 'Mae e wedi cael rhai graddau A ac mae e eisiau mynd i'r coleg i astudio cerddoriaeth. Oes angen arian arna'i ar gyfer hynny? Ac os felly,' dywedodd, "Ble mae'r arian hwnnw ar gael?" Dywedodd: "Oherwydd fe wna i ddod o hyd i'r arian. Fe wna i gael yr arian iddo, sut ydw i'n gwneud hynny? Beth sydd ei angen arno?' Ac fe sylweddolais nad oedd yn gwybod sut mae'r system yn gweithio, fel llawer o rieni eraill mae'n debyg. Ac mae'r ffaith fod rhywun wedi gofyn y cwestiynau hyn i mi wedi gwneud i mi feddwl, *'Mae hyn yn newid. Mae'r diwylliant hwn nawr yn symud tuag at y fan lle rydyn ni am fod."*- Cyn-Uwch Arweinydd**

Brwdfrydedd am eu harbenigedd dewisol

Mae rhai o'r uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw yn frwdfrydig iawn am eu maes penodol neu'r sectorau penodol y maent yn gweithio ynddynt. Roedd hyn yn wir iawn am arweinwyr ysgolion cyfrwng Cymraeg, ysgolion arbennig neu ysgolion ffydd. Mae uwch arweinwyr yn y sectorau hyn yn tueddu i fod â chymhelliant moesol dros eu cenhadaeth ddewisol.

> **"Dwi'n hapus yn gwneud hynny a, wyddoch chi, dwi'n siaradwr Cymraeg fy hun a dwi'n teimlo'n eithaf *angerddol am yr iaith Gymraeg*." Uwch Arweinydd presennol, ysgol ddwyieithog**

> **"Dwi'n *hyrwyddwr* ar gyfer y sector [anghenion addysgol arbennig] a dwi'n credu, unwaith eto, bod angen datblygu llawer o feysydd yn y sector, fel arweinyddiaeth sy'n benodol i'r sector a hyfforddiant athrawon sy'n benodol i'r sector, ac rydyn ni'n ymgyrchu'n galed ar hyn. Felly, mae *llawer o bethau i gymryd rhan ynddynt*." Uwch Arweinydd presennol, Ysgol Arbennig**

> **"Mae'n bwysig iawn ein bod ni, fel ysgol Gatholig, yn canolbwyntio ar ddatblygiad unigolion. Felly, mae gwasanaethau ysgol yn hanfodol bwysig o safbwynt rhinweddau gwahanol a gwerthoedd yr ysgol. Rydyn ni'n cyfeirio'n benodol iawn at *werthoedd yr ysgol yma yn yr ysgol Gatholig*, a hefyd at y rhinweddau rydyn ni am eu datblygu yn ein myfyrwyr, ac rydyn ni'n modelu'r rhain fel arweinwyr ac athrawon yr ysgol hefyd. Ie, mae'n debyg mai dyma rannau gorau [y rôl]." Uwch Arweinydd presennol, ysgol Gatholig**

Effaith ar bolisi

Mae pobl yn meddwl bod uwch arweinyddiaeth yn cynnig cyfleoedd i gael dylanwad ar lefel ysgol gyfan ac ar lefel polisi. Dywedodd un uwch arweinydd presennol y gallai fod mwy o gyfleoedd cymharol i gael effaith ar bolisi yng Nghymru, o'i gymharu â Lloegr:

> **"Mae'n rhaid i mi ddweud, dwi'n mwynhau [uwch arweinyddiaeth] yng Nghymru yn fawr iawn, oherwydd ei raddfa. Fel mynychu digwyddiadau [yn yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol]. Fel *cael mynediad gwirioneddol at Lywodraeth Cymru* a grwpiau ymchwil a *chyfleoedd datblygu cenedlaethol* - rhywbeth na fyddai byth yn digwydd yn Lloegr, oherwydd y raddfa. Roedd hyd yn oed dod at ein gilydd fel Awdurdod Lleol yn arfer bod yn gymharol anodd. Ond yn wahanol i hynny, wyddoch chi, dwi'n teimlo ein bod ni wedi cael *effaith wirioneddol* ar *ddatblygu'r darlun cenedlaethol* ar gyfer addysg arbennig. Unwaith eto, dim ond 41 o ysgolion arbennig, 41 neu 42, sydd yng Nghymru gyfan, sy'n nifer fach o'i gymharu â Lloegr. Mae'n ymwneud â maint yr Awdurdod Lleol unwaith eto. Felly, rydych chi'n teimlo bod modd cael effaith ar lefel genedlaethol, ond mae gennych chi gysylltiadau llawer agosach â llunwyr polisi a newidiadau polisi, na fyddech chi byth yn eu cael yn Lloegr." Uwch Arweinydd presennol, Ysgol Arbennig**

Heriau

Er bod yr uwch arweinwyr presennol a'r cyn-arweinwyr y buom yn siarad â nhw yn mwynhau eu gwaith, credent fod rhai elfennau ailadroddus yn heriol. Yn bennaf, roedd y pwysau o fod yn uwch arweinydd yn waeth oherwydd y llwyth gwaith cynyddol, teimlo'n ynysig a phwysau allanol sy'n achosi gofid meddyliol a chorfforol.

Llwyth gwaith, y cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith a theimlo'n ynysig

Roedd yr heriau o fodloni gofynion y swydd a sicrhau cydbwysedd rhwng bywyd personol a gwaith yn waeth i benaethiaid yn benodol. Oherwydd eu holl gyfrifoldebau, roedd uwch arweinwyr yn teimlo bod rheoli eu hamser a blaenoriaethu gwaith yn achosi straen. Hefyd, roedd hyn yn dylanwadu ar ganfyddiadau darpar ymgeiswyr o'r swydd, a oedd yn teimlo diffyg awydd i wneud cais am swyddi uwch arweinyddiaeth.

> **"Y brif her yw, sut ydych chi'n *rheoli eich amser yn effeithiol*. Wyddoch chi, mae'n bwysig iawn sicrhau eich bod chi'n gwneud defnydd da o'ch amser. Mae'n rhaid i ni fynychu llawer o gyfarfodydd, mae staff yn disgwyl i chi ddelio â phopeth, ac mae'n bwysig sicrhau bod staff yn defnyddio'r systemau sydd ar gael iddyn nhw, a rhaid amddiffyn eich hun hefyd. A rhaid gwybod pryd i ddweud na, oherwydd weithiau, wyddoch chi, fe allwch chi fynychu 4 neu 5 cyfarfod y dydd ac yna sylweddoli nad ydych chi wedi gwneud unrhyw waith." - Uwch Arweinydd presennol**

> **"Mae rhai pobl eisiau bod yn benaethiaid cynorthwyol, ond dydyn nhw ddim eisiau bod yn ddirprwy benaethiaid, ac wedyn mae 'na ormod o ddirprwyon a dydyn nhw ddim eisiau bod yn bennaeth. Os oes rhywun yn gwylio, bydd yn dod i mewn ac yn gweld beth rydych chi'n ei wneud drwy'r dydd bob dydd, a bydd yn dweud, *'Dwi ddim yn gwybod sut rydych chi'n gwneud hyn, ond dwi'n gwybod nad ydw i eisiau ei wneud e.'* Felly, dwi'n credu bod angen gwneud swyddi penaethiaid yn fwy deniadol, ac nid yn unig yn ariannol, felly peidiwch ag ychwanegu £20,000 at y tâl, achos fydd hynny ddim yn gwneud gwahaniaeth. Mae'n rhaid newid rhywbeth am amodau gwaith a llwyth gwaith a fydd yn gwneud i bobl eisiau symud o swydd pennaeth cynorthwyol i ddirprwy bennaeth." – Uwch Arweinydd presennol**

Hefyd, roedd rhai yn teimlo nad yw cyflogau penaethiaid yn ddigon o ystyried gofynion y swydd a'r cyfrifoldeb ar y lefel hon. Roedd hyn yn rhwystredig i uwch arweinwyr presennol, ac o bosibl yn atal ymgeiswyr addas rhag gwneud cais.

> **"Un o'r rhwystrau yw'r ffaith fod cyflog cydlynydd cyfadran mewn ysgol gyfun yn gymharol dda, ac wrth ystyried natur rôl uwch arweinydd a lefel y cyfrifoldeb, *dwi ddim yn credu bod y cyflog yn gymesur â'r rôl ei hun*." – Uwch Arweinydd presennol**

> **"I fod yn gwbl blwmp ac yn blaen, wyddoch chi, *dydy cyflogau penaethiaid ddim yn adlewyrchu'r gwaith rydyn ni'n ei wneud* o'i gymharu â gwaith tebyg mewn sectorau eraill. Mae llawer o reolwyr y GIG yn ennill cyflogau chwe ffigur, ond does neb sy'n gweithio fel pennaeth ysgol gynradd yn unrhyw le yn ennill symiau chwe ffigwr, dydyn nhw ddim yn bodoli." – Uwch Arweinydd presennol**

Roedd llawer yn teimlo bod oriau gwaith penaethiaid yn hirach na'r hyn a nodir yn eu contractau, a'u bod yn amharu ar eu bywydau personol. Roedd yn anodd i uwch arweinwyr anghofio am y gwaith, ac roedd llawer yn ei chael hi'n anodd rhoi'r gorau i weithio ar ôl cyrraedd adref. I lawer, roedd hyn yn cael effaith negyddol ar eu lles corfforol a meddyliol.

> **"Dwi'n credu bod *y swydd yn para 24 awr y dydd, 7 diwrnod yr wythnos*. Does dim terfyn i'r oriau gwaith o gwbl, ac efallai bydd angen delio â mater amddiffyn plant yn hwyr yn y nos. Neu efallai y cewch chi alwad ffôn gan aelod o staff sy'n sâl, neu'n cael amser caled. Dwi'n credu eich bod chi'n-, ac er gwaethaf arweinyddiaeth ddosranedig, chi yw'r person canolog. Mae'n anodd oherwydd ei bod hi'n swydd 24 awr, 7 diwrnod yr wythnos." – Uwch Arweinydd presennol**

Yn ogystal, er bod llawer wedi dechrau swydd ym maes addysg oherwydd eu brwdfrydedd dros addysgu, roedd llawer yn ei chael hi'n anodd sicrhau cydbwysedd rhwng eu dyletswyddau uwch arweinyddiaeth a'u gwaith addysgu. Roedd hyn yn cael ei ystyried yn golled i lawer o bobl a oedd yn gweld eisiau ymgysylltu'n uniongyrchol â phobl ifanc.

> **"Dwi'n hoffi addysgu, ond dwi ddim yn credu ei bod yn ymarferol i bennaeth ysgol o'r maint hwn fod yn addysgu, oherwydd *does dim modd rhoi 100% i'r bobl ifanc* oherwydd rydych chi'n cael eich tynnu i fynd i gyfarfodydd y tu allan i'r ysgol drwy'r amser. Felly, fyddai'r bobl ifanc hynny ddim yn cael y cymorth digonol a phriodol sydd ei angen arnyn nhw" – Uwch Arweinydd presennol**

> **"Pan oeddwn i'n gweithio fel pennaeth yn fy ysgol gyntaf, roedd y swydd yn cynnwys dyletswyddau addysgu, ac roeddwn i'n addysgu am 0.6 o'r amser ac yn cyflawni cyfrifoldebau pennaeth am 0.4 o'r amser. *Ro'n i'n mynd o gwmpas mewn cylchoedd*, drwy'r dydd, bob dydd. Doeddwn i byth yn teimlo fy mod i'n llwyddo i wneud y naill swydd na'r llall, a doedd dim cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith o gwbl. Ro'n i'n gwbl benderfynol na fyddai hynny'n digwydd ar ôl i mi ddod yma" – Uwch Arweinydd presennol**

Roedd yn heriol iawn i uwch arweinwyr benywaidd sicrhau cydbwysedd rhwng cyfrifoldebau gofal plant a'u gwaith. Er bod y rhai a gafodd eu cyfweld yn cydnabod y byddai dynion â theuluoedd yn wynebu heriau tebyg, teimlwyd mai menywod sy'n wynebu'r cyfrifoldebau hyn gan amlaf

> **"O ffrynt domestig, mae'n eithaf anodd i arweinwyr benywaidd, yn enwedig, rywbryd reoli gofynion gwaith ac yna'r gofynion o fod yn bennaeth teulu weithiau hefyd. Rwy'n meddwl bod hynny'n rhyfeddol o ran rheoli amser." – Uwch Arweinydd presennol**

Yn ogystal â llwyth gwaith mawr, roedd uwch arweinwyr, a phenaethiaid yn benodol, yn teimlo'n ynysig wrth wneud penderfyniadau. Roedd llawer yn teimlo mai nhw oedd yn gorfod ysgwyddo'r holl gyfrifoldebau, ac nad oedd systemau cymorth digonol ar gael.

> **"Mae'n amhosibl rhagweld natur y swydd oherwydd mae'n gallu amrywio o awr i awr, o funud i funud, ac mae disgwyl i chi wybod a deall popeth. Mae'r ysgol fel trydydd plentyn i mi. Rydych chi'n teimlo'r un lefel o angen amdani, wyddoch chi, yr un lefel o amddiffyn, *ac mae bod yn bennaeth yn gallu bod yn swydd unig iawn achos does neb sydd heb wneud y swydd yn gallu ei deall."* - Uwch Arweinydd presennol**

Roedd diffyg cymorth gan eu bwrdd llywodraethwyr a'r Awdurdod Lleol yn golygu eu bod yn teimlo'n fwy ynysig.

> **"*Mae'n swydd unig,* ac er bod gen i staff da a chefnogol iawn, fi sydd â'r cyfrifoldeb yn y pen draw, a dwi'n deall hynny ac yn cymryd y cyfrifoldeb o ddifri. Ond dim ond am hyn a hyn o flynyddoedd y mae rhywun yn gallu para yn y swydd os yw'n teimlo nad yw'n cael cymorth gan yr Awdurdod Lleol na Llywodraeth Cymru o ran hynny." - Uwch Arweinydd presennol**

Roedd rhai penaethiaid yn teimlo bod eu Hawdurdod Lleol yn ychwanegu at eu straen ac y byddai'r Awdurdod Lleol yn beirniadu eu gwaith heb gynnig cymorth nac arweiniad.

> **"Y ffordd mae penaethiaid wedi cael eu trin. Rydych chi'n meddwl, 'Dwi'n gweithio oriau hir iawn, drwy'r dydd bob dydd, er budd ein plant, ac rydych chi'n dweud mod i ddim yn gwneud digon.' Mae'n eithaf sarhaus... A bygythiadau, bygythiadau cudd rydyn ni wedi'u cael gan yr Awdurdod Lleol yn y gorffennol, mae'n amgylchedd gwenwynig. Ac fe fyddwn i'n dweud mai'r hyn sy'n atal pobl rhag cymryd y cam olaf a dymuno bod yn bennaeth yw'r pethau gwael y mae pobl yn eu dweud wrthych chi. Dyw pobl ddim eisiau hynny nac angen hynny." – Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"Dwi'n meddwl mai'r broblem yng Nghymru ar hyn o bryd yw'r cydbwysedd rhwng her a chymorth. Dwi'n credu bod yna ddigon o her gan yr Awdurdod Lleol, y rhanbarthau, Senedd Cymru, Estyn. Felly, er fy mod yn derbyn ac yn meddwl bod her yn beth da, dydw i ddim o reidrwydd yn gweld y sefydliadau hynny yn darparu'r cymorth i gael mynediad at lwybrau tuag at ymateb i'r heriau hynny sy'n cael eu gosod gerbron ysgolion." – Cyn-Uwch Arweinydd**

Roedd eraill yn teimlo bod eu Hawdurdodau Lleol yn darparu gwaith ychwanegol, na fyddai'n cael effaith gadarnhaol ar yr ysgolion na'u disgyblion. Roedd hyn yn digalonni uwch arweinwyr, a oedd yn teimlo eu bod yn treulio amser yn cyflawni tasgau gweinyddol 'diystyr' yn hytrach na chanolbwyntio ar eu cyfrifoldebau eraill.

> **"Rydych chi'n cael y swydd ac rydych chi'n gwybod beth i'w ddisgwyl o'r dechrau. Yn fy marn i, mae'r Awdurdod Lleol a Llywodraeth Cymru yn gofyn i ni gyflawni *llawer o dasgau gweinyddol diystyr*. Mae rhywun eisiau i ni wneud rhywbeth o hyd, a gallai tasgau gweinyddol gael eu cwblhau mewn 30 o ffyrdd llawer cynt na'r hyn y gofynnir i ni eu gwneud. Fel y dywedais, dwi'n teimlo bod y rhan fwyaf o'r pethau y gofynnir i ni eu gwneud yn ddibwys. Dyw e ddim yn cael unrhyw effaith ar y plant, dyna'r pwynt. Tasgau gweinyddol ydyn nhw sy'n cymryd llawer o fy amser heb unrhyw fudd i'r plant." - Uwch Arweinydd presennol**

Fe wnaeth sawl pennaeth presennol a chyn-bennaeth a gafodd eu cyfweld gyfeirio at senarios penodol a oedd yn niweidiol iawn i'w hiechyd meddwl. Roedd y rhain ar wahân i bwysau a rhwystredigaethau parhaus yn deillio o lwyth gwaith, ac roeddent yn ymwneud â rheoli senarios penodol a hynod emosiynol a gofidus yn aml. Roedd y rhain yn cynnwys gorfod diswyddo staff, cymryd camau disgyblu yn erbyn staff, gwahardd myfyrwyr a rheoli perthnasau/gofalwyr sy'n flin ac sy'n difrïo staff o bryd i'w gilydd.

> **"Rhywbeth anodd iawn, iawn arall y bydd yn rhaid i Bennaeth ei wneud o bosibl yw gwahardd plentyn yn barhaol. Unwaith eto, rydych chi'n cysylltu â chynrychiolwyr cymorth eich Awdurdod Lleol a'ch swyddogion, ac mae'r holl broses yn cael ei rheoli'n dda. Ond un peth sydd ddim yn cael ei reoli'n dda yw effaith hyn i gyd ar y pennaeth... Does neb yn gofyn ar unrhyw adeg, 'Sut mae hynny'n gwneud i chi deimlo?' A dweud y gwir, mae'n gwneud i chi deimlo'n ofnadwy. Does dim byd cadarnhaol am y profiad. Rydych chi'n mynd adref yn teimlo'n ofnadwy, ac yn mynd i'r gwaith y diwrnod canlynol yn teimlo'n ofnadwy. Ac rydych chi'n meddwl, 'O, dwi ond yn gobeithio y galla i ymdopi â hyn.' ... Yr ymdeimlad bob dydd hwnnw o 'Iawn, sut allwn ni ofalu am les y Pennaeth hwn?' *Dwi ddim yn meddwl bod hynny'n bodoli o gwbl. Dwi'n credu bod yna ragdybiaeth anysgrifenedig, nad oes neb yn sôn amdani efallai, bod rhywun sy'n ddigon cryf i gyrraedd lefel prifathrawiaeth yn ddigon cryf i ymdopi â bod yn bennaeth.* Ac mewn llawer o achosion, mae hynny'n wir gan amlaf, ond nid bob dydd yn y swydd." - Uwch Arweinydd presennol**

Roedd canfyddiadau negyddol hefyd yn effeithio ar ddarpar arweinwyr y dyfodol y buom yn siarad â nhw, a ddywedodd eu bod yn deall pam nad oes gan rai athrawon ddiddordeb mewn ymgeisio am swyddi uwch arweinyddiaeth:

> **"Dyw rhai athrawon ddim yn awyddus i gael swydd reoli. Mae'n well ganddyn nhw ganolbwyntio ar eu teuluoedd. Dwi ddim yn dweud nad yw hynny'n wir am uwch arweinwyr, ond bod rhai athrawon eisiau canolbwyntio ar hynny yn unig. Maen nhw eisiau mynd i'r ysgol a gwneud eu gwaith. Mae rhai staff dwi'n siarad â nhw eisiau addysgu eu dosbarth, eisiau addysgu'r plant hynny, ac efallai eu cefnogi mewn ffyrdd eraill, ond dydyn nhw ddim eisiau'r cyfrifoldeb o fod yn arweinydd. Ac mae'n debyg *ei fod yn gyfrifoldeb enfawr i fod yn uwch arweinydd*" - Darpar Arweinydd y Dyfodol**

> **"Mae gennych chi fwy o gyfrifoldebau ysgol gyfan, felly rydych chi'n atebol nid yn unig am y 30 o blant yn eich dosbarth, *ond am benderfyniadau sy'n cael eu gwneud sy'n effeithio ar 800 o blant ledled yr ysgol,* ac effaith-, faint o athrawon sydd gennym ni? Llawer, 30 o athrawon" - Darpar Arweinydd y Dyfodol**

Biwrocratiaeth a chyllido

Nodwyd bod biwrocratiaeth a phwysau cyllido yn heriau allweddol i uwch arweinwyr hefyd.

> **"Mae'n rhaid i ni wneud yr holl waith papur hwn, a phwy sy'n ei weld yn y pen draw? Mae gennym y consortiwm ac mae gennym Estyn, yr arolygiaeth. Dwi'n credu mai'r teimlad cyffredinol yw, a oes gwir angen y ddau arnom yn eu ffurf bresennol?" – Uwch Arweinydd presennol**

> "***Dwi'n casáu'r elfen gwaith papur*** **a, chi'n gwybod, gorfod gwneud rhai pethau er mwyn eu gwneud nhw. A dwi ddim yn gwybod faint o bobl sy'n darllen rhai o'r pethau dwi'n gorfod eu cynhyrchu, a dydych chi ddim wir yn cael unrhyw adborth ar y math yna o beth." – Uwch Arweinydd presennol**

Roedd diffyg cyllid, ac ansicrwydd ynglŷn â chyllid yn y dyfodol, yn ei gwneud hi'n anodd i benaethiaid wneud cynlluniau hirdymor a buddsoddi yn eu disgyblion a'u staff. Roedd llawer y buom yn siarad â nhw yn cael fawr ddim cymorth neu ddim yn cael cymorth o gwbl gan reolwr busnes neu eu Hawdurdod Lleol i reoli eu cyllidebau. Roedd hyn yn creu pwysau a straen ychwanegol.

> **"Mae'r gyllideb yn rhwystredig, allwch chi ddim cynllunio unrhyw beth, a'r ffordd dwi'n delio â hynny nawr yw-, dwi'n mynd o flwyddyn i flwyddyn a dydych chi ddim yn gallu cynllunio ymlaen llaw ac felly *dydych chi ddim yn teimlo eich bod chi'n gallu gwneud y gorau dros y staff na'r plant* oherwydd eich bod chi'n gwybod eich bod ond yn penodi rhywun am flwyddyn efallai. Mae hynny'n cael effaith ar recriwtio wedyn oherwydd bod gennym ni grantiau neu beth bynnag yw e ac rydych chi'n gwybod nad ydych chi'n mynd i gael y gorau neu na allwch wneud y gorau o reidrwydd." – Uwch Arweinydd presennol**

> "**Un peth sy'n rhoi nosweithiau di-gwsg i mi yw cyllideb yr ysgol**. Mae hynny'n bryder mawr i mi. Dim ond am 5 wythnos rydyn ni wedi cael rheolwr busnes eleni, am resymau gwahanol. Dwi wedi hysbysebu'r swydd eto, felly mae baich y gyllideb wedi disgyn arna i o ddydd i ddydd hefyd." - Uwch Arweinydd presennol

> **"O ran y grant PDG prydau ysgol am ddim, weithiau doedd y swm o arian ddim yn cyfiawnhau treulio'r holl amser yn ymateb i'r grant er mwyn dweud sut roedd yn cael ei wario. Byddai wedi bod yn haws dweud, '*Anghofiwch amdani, dydw i ddim eisiau'r arian achos does gen i ddim amser i gwblhau'r holl waith papur*."**

Mae'r argyfwng costau byw wedi creu straen ychwanegol hefyd, gan fod pris ynni wedi cynyddu, ond nid yw cyllidebau ysgolion wedi cynyddu. O ganlyniad, bu'n rhaid gwario cyllid sydd eisoes wedi'i leihau ar filiau ynni yn hytrach nag ar ddisgyblion a staff.

> **"Fel welwch chi *fod pob golau wedi'i ddiffodd yn fy ystafell*. Mae'r gyllideb yn her wirioneddol ar hyn o bryd. Does dim cyllid teg ar gael i ysgolion. A dwi'n poeni cymaint am y costau ynni nes ein bod, yn llythrennol, yn eistedd heb unrhyw oleuadau mewn sawl rhan o'r ysgol. Does dim goleuadau ymlaen yn y coridorau, *alla i ddim dioddef y cynnydd mewn costau [ynni]...* Mae'n effeithio ar gyflogau athrawon, felly rydyn ni wedi gorfod gwneud diswyddiadau. Mae'n dorcalonnus." - Uwch Arweinydd presennol**

Iechyd a Lles

Mae'r pwysau cyfunol a amlinellir uchod wedi arwain at ganlyniadau negyddol i iechyd a lles uwch arweinwyr. Roedd rhai uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw yn ei chael hi'n fwyfwy heriol ymdopi â gofynion y rôl, ac roeddent wedi cael diagnosis o amrywiaeth o gyflyrau gan gynnwys pryder, crychguriadau'r galon, a phwysedd gwaed uchel.

> **"Yn ystod Covid pan oedd yn rhaid i ni bennu graddau, roeddwn i'n gyfrifol am anfon yr holl wybodaeth at y staff, arwain y broses, a derbyn y graddau yn ôl, gan gysylltu â phob un o'r arweinwyr canol a sicrhau bod proses briodol ar waith a bod gan y graddau ddilysrwydd. *Roedd yn amlwg iawn i mi fy mod yn dechrau cael***

***crychguriadau'r galon, a bu'n rhaid i mi feddwl yn ofalus iawn am fy iechyd*. Yn anffodus, mae'n dechrau dod yn fwy cyffredin a dweud y gwir. Hefyd, dwi ddim yn credu bod llawer o uwch arweinwyr yn cael cinio tan tua 5 o'r gloch pan fydd yr ysgol yn dawel. Felly, o ran pethau sylfaenol fel yna, mae'n ffordd o fyw afiach o safbwynt bwyta a chadw'n iach. *Yn sicr, mae yna effeithiau corfforol o ran crychguriadau'r galon a phwysedd gwaed uchel.* Fe wnes i fynd at y meddyg gan fod gen i bwysedd gwaed uchel tua'r adeg hon, felly roedd hynny'n gymharol ddifrifol." – Uwch Arweinydd presennol**

"Dwi wedi cael problemau iechyd meddwl ar adegau, sydd wedi bod yn gysylltiedig â'r gwaith. Mae hynny'n cael effaith gorfforol yn aml iawn, o'nd yw e? Pethau fel *problemau cefn, seiatica*, y cyflyrau cyffredin sy'n gallu datblygu pan fydd pobl dan straen. Ond ydy, yn sicr, *mae wedi effeithio ar fy iechyd meddwl* ar adegau." – Uwch Arweinydd presennol

"Roedd [COVID] yn ffordd gwbl newydd o weithio, ac wrth gwrs, ar y pryd, doedd neb yn gwybod beth oedd yn mynd i ddigwydd, felly roedd yn gyfnod ansicr iawn. Felly, dwi'n credu mai dyna oedd man cychwyn fy ngorbryder. *Doeddwn i erioed wedi dioddef gorbryder tan hynny*, ac mae wedi parhau ers y cyfnod hwn er ein bod ni wedi dychwelyd i fwy o normalrwydd erbyn hyn. Ond mae effeithiau Covid yn aros o hyd."– Uwch Arweinydd presennol

Roedd y pwysau sy'n deillio o orfod gwneud penderfyniadau heb gymorth a theimlo'n ynysig fel pennaeth yn niweidiol i iechyd hefyd. Hefyd, gall y ddelwedd negyddol o ysgolion a geir yn y cyfryngau, ymysg rhieni a chan lywodraeth leol gael effaith ar uwch arweinwyr a staff ehangach yn yr ysgol.

rhai o'r agweddau negyddol, yn enwedig ymysg rhieni, sydd ddim yn rhesymol bob tro. Mae'n iawn i bobl farnu, ond os ydyn nhw'n gwneud hynny heb edrych ar y ffeithiau, neu mewn ffordd emosiynol, mae'n gallu achosi straen i mi, i'r tîm arweinyddiaeth, neu i unrhyw un o'r athrawon neu'r staff cymorth yn yr ysgol, a dwi ddim yn meddwl bod hynny'n deg. Ac mae elfen arall hefyd, sef*, dydw i ddim yn teimlo bod y proffesiwn mor uchel ei barch ymysg y cyhoedd o'i gymharu â'r gorffennol."* – Uwch Arweinydd presennol

"A dylanwad cynyddol niweidiol y cyfryngau cymdeithasol, sy'n anodd iawn ei reoli a'i hoffi o safbwynt y swydd, a dydw i ddim yn hoffi hynny. *Mae delio â rhieni afresymol wedi dod yn llawer mwy cyffredin ers COVID,* felly, mae hynny'n rhywbeth does neb yn ei hoffi mewn gwirionedd. Ac, wel, mae yna deimlad ehangach weithiau bod addysg ac ysgolion yn debyg iawn i bêl-droed wleidyddol, a bod gwleidyddion sydd ddim o reidrwydd yn deall ysgolion yn gwneud penderfyniadau sy'n effeithio ar ysgolion, ar fywyd bob dydd ysgolion. Unwaith eto, gall hynny fod yn anodd... y cyfan alla'i ei wneud yw ymateb, ac mae rhywun ond yn gobeithio ei fod yn ymateb yn briodol ac yn y ffordd orau i'r ysgol." – Uwch Arweinydd presennol

Yn ogystal â chyflyrau iechyd sy'n gysylltiedig â gwaith, roedd uwch arweinwyr â chyflyrau iechyd sy'n bodoli eisoes yn ei chael yn anodd sicrhau cydbwysedd rhwng gwaith â rheoli eu hiechyd. Ym marn llawer, roedd eu cyflyrau yn gwaethygu oherwydd y gwaith. Hefyd, nododd un uwch arweinydd nad yw'r menopos yn cael ei drafod yn ddigonol ac nad oes unrhyw fecanweithiau cymorth ffurfiol ar waith. Roedd hi'n credu y gallai'r ffaith hon, a newid mewn amgylchiadau bywyd, fod yn un o'r rhesymau pam mae menywod dros 45 oed yn gadael y gweithlu.

"Yn aml, mae menywod yn cyrraedd y math hwn o statws ar oedran penodol. Mae'n debyg eu bod nhw'n wynebu newid wrth i'w plant dyfu a gadael cartref, a ffactor mawr arall i mi oedd y menopos. Mae menywod o'r oedran hwn yn delio â rhieni oedrannus hefyd, ac yna maen nhw'n mynd trwy newid corfforol a hormonaidd sylweddol, sy'n gallu bod yn heriol iawn. A *dwi'n meddwl, ar ôl mynd trwy'r profiad fy hun, dwi'n rheolwr llawer gwell nawr ac yn cefnogi fy staff yn llawer mwy*. Yn aml, dwi'n gweithio gyda staff sy'n gyfoedion i mi, felly dwi'n gallu gweld yr holl arwyddion. *A dwi ddim yn meddwl bod cymdeithas yn gyffredinol yn cydnabod yr adeg allweddol honno pan fydd gyrfa menyw yn asio yn aml â'r holl bethau eraill sy'n digwydd ar yr un pryd...* A dwi'n credu bod angen i ni gydnabod hynny fel rheswm posibl pam mae menywod yn gadael y swydd." – Uwch Arweinydd presennol

Ar y cyfan, roedd yr uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw eisiau aros yn y proffesiwn, ond roeddent yn wynebu pwysau cynyddol sy'n effeithio ar eu lles meddyliol a chorfforol. Heb gefnogaeth, roedd llawer yn gweithio oriau hir dan amodau llawn straen ac yn creu strategaethau ymdopi er mwyn rheoli'r rôl.

"*Dwi'n fwytäwr emosiynol,* felly dwi'n troi at yr oergell ar ôl diwrnod caled yn y gwaith. Mae wedi bod yn gyfnod anodd, felly dwi wedi rhoi cryn dipyn o bwysau ymlaen yn bendant ers i mi ymgymryd â'r rôl, oherwydd, fel y dywedais i, os ydw i dan straen neu os ydw i wedi cael diwrnod caled, bwyd yw fy nghysur. Felly, dyna un peth sydd ddim yn iach i mi. Yn ail*, dwi wedi cael yr eryr ddwywaith, a heb os, dwi'n priodoli hynny i straen,* ac yn drydydd, dyw fy iechyd meddwl ddim wedi bod yn wych. *Dwi wedi teimlo'n isel iawn ar adegau,* ac mae wedi bod yn her wirioneddol i wynebu'r cloc larwm am 6 o'r gloch y bore, camu i mewn i'r car a dod i'r gwaith, a dwi'n meddwl bod llawer o hynny'n deillio o'r gwrthdaro [mewn ysgolion]. Pan fydd pobl yn ymddwyn yn annymunol ac yn dilyn polisïau a gweithdrefnau mewn ffordd bersonol iawn ac yn gwneud y cyfan yn bersonol iawn yn eich erbyn, mae hynny'n anodd ac *mae hynny wedi peri gofid i mi ac wedi gwneud i mi deimlo'n isel.* Mae hynny ar ben *y llwyth gwaith enfawr sy'n llethu rhywun* ar adegau" - Uwch Arweinydd presennol

Ymddeoliad a phensiynau

Er gwaethaf yr heriau sy'n wynebu uwch arweinwyr, roedd y rhan fwyaf y buom yn siarad â nhw yn dymuno aros yn eu swyddi arweinyddiaeth. Roedd llawer yn dymuno parhau hyd nes iddynt ymddeol, gan eu bod yn teimlo cyfrifoldeb tuag at eu hysgolion.

> **"Dwi bron yn 58 oed, felly byddaf yn gorffen mewn 2 flynedd, *dwi'n gallu para am y 2 flynedd yna.* Ond fe fyddwn i'n dweud bod eleni wedi bod yn eithriadol o heriol oherwydd y gyllideb. Mewn gwirionedd, mae gweld arian yn cael ei wastraffu ar bethau nad ydyn nhw'n mynd i gael effaith na gwneud gwahaniaeth mawr yn digalonni rhywun. Mae'n rhwystredig iawn." – Uwch Arweinydd presennol**

> ***"Weithiau, mae rhywun yn teimlo wedi blino'n lân ar ôl diwrnod yn y gwaith.*** **Fel arfer, ymddygiad rhieni sy'n gyfrifol am hynny, nid ymddygiad plant neu staff. Rydyn ni wedi cael ein hyfforddi i ymdopi â hynny, ond *os oes rhywun eisiau bygwth a sgrechian a gweiddi arnoch chi er mwyn iddyn nhw eu hunain deimlo'n well* heb gyflawni unrhyw beth ar gyfer eu plant, mae'n gallu bod yn brofiad blinedig iawn. A dyw e byth yn para, dyw e byth yn-, *fe wna'i ymddeol o'r swydd hon.* Y cwestiwn sydd rhaid i mi ei ystyried yw am faint o amser alla'i ddal ati?" – Uwch Arweinydd presennol**

> **"Mae'n fater o oedran, ac roeddwn i'n bwriadu ymddeol yn naturiol wrth droi'n 60 oed cyn COVID. Ond pan ddaeth COVID, *doeddwn i ddim yn teimlo ei bod hi'n briodol gadael* gan fod *cyfrifoldeb moesol i aros* a phwrpas moesol i aros er mwyn arwain yr ysgol drwy'r cyfnod. Ac roeddwn i'n teimlo mai mis Medi yma oedd yr amser mwyaf priodol. Roedd ysgolion yn dychwelyd i ryw fath o drefn arferol neu normalrwydd." – Cyn-Uwch Arweinydd**

Y pryder mwyaf oedd oedran, ac roedd uwch arweinwyr yn mynegi pryderon am aros yn eu swydd tan oedran ymddeol. Roeddent yn poeni am fethu â gallu bodloni gofynion y swydd, ond ni allent ymddeol oherwydd ymdeimlad o rwymedigaeth neu oherwydd cyfyngiadau ariannol ymddeol yn gynnar. Hefyd, roedd llawer yn teimlo nad oedd unrhyw lwybrau allan o brifathrawiaeth ac nad oeddent am 'ddechrau o'r dechrau' ar lai o gyflog.

> **"*Rai dyddiau, y gwir amdani yw bod y cyfan yn mynd yn ormod* a bod nifer y dyddiau hynny yn tueddu i gynyddu. Fe fydda i'n ymddeol pan fydd nifer y dyddiau anodd yn drech na fi. Fe fydda i'n ymddeol erbyn fy mod i'n 60 oed. Yn ffodus, dwi wedi bod yn bennaeth ers amser maith ac *mae gen i bensiwn a fydd yn caniatáu i mi wneud hynny*. Ond byddwn i wastad wedi meddwl y gallwn i barhau tan mod i'n 65 oed. Fe fydda'i wedi gweithio fel pennaeth am 20 mlynedd pan dwi'n ymddeol, ac mae'n waith blinedig. *Dyw hi ddim yn swydd y gallwch chi ei gwneud yn yr hirdymor*." – Uwch Arweinydd presennol**

> **"*Ydw i eisiau bod yma am 8 i 10 mlynedd arall nes i mi ymddeol? Efallai ddim*. Ydw i'n gwybod beth fydda i'n ei wneud nesaf? Does dim syniad gen i." Dwi'n 52 oed nawr a dwi'n dechrau meddwl, 'Beth fydd yn digwydd nesaf?' A dwi ddim yn siŵr a oes unrhyw swyddi sy'n dilyn yn naturiol o fod yn bennaeth profiadol. *Does dim llwybr naturiol*, felly, pe bawn i'n mynd i mewn i'r consortia, fel mae llawer o'm cydweithwyr yn ei wneud, byddwn i'n ennill llai o gyflog, a dwi ddim eisiau hynny." – Uwch Arweinydd presennol**

> **"*Bod mewn swydd uwch arweinyddiaeth yn rhy hir a diffygio'n llwyr: rhaid i mi gyfaddef,* fe ddechreuais i weithio fel pennaeth yn 38 oed, felly mae'n rhaid i mi gofio bod angen i mi weithio'n swyddogol tan fy mod i'n 67 oed. Wel, *mae gweithio fel pennaeth am 30 mlynedd yn anymarferol* oherwydd y pwysau, felly dwi'n defnyddio fy hun fel esiampl yn hyn o beth." – Uwch Arweinydd presennol**

Roedd y rhan fwyaf o gyn-uwch arweinwyr y buom yn siarad â nhw wedi gadael eu swydd er mwyn ymddeol. Un eithriad oedd uwch arweinydd a adawodd oherwydd diffyg cefnogaeth, cyfyngiadau cyllidebol ac awydd i dreulio mwy o amser gyda'i theulu. Er ei bod am aros yn y swydd, roedd hi'n teimlo ei bod wedi cael ei gwthio allan ac na allai barhau.

> **"*Dwi'n gadael oherwydd diffyg cefnogaeth allanol,* dyna'r peth mwyaf yn fy marn i. Mae cyfyngiadau cyllidebol yn ffactor arall. Dyw'r ysgolion ddim yn cael digon o gyllid i wneud beth sydd angen ei wneud, yn enwedig ym maes anghenion ychwanegol." – Cyn-Uwch Arweinydd**

> **"Rheswm arall pam dwi'n gadael yw oherwydd ei bod hi'n anodd. Dwi'n fam i 4 ond mae 2 o fy mhlant yn oedolion ifanc erbyn hyn. Fe ges i'r plant pan oeddwn i'n gymharol ifanc a dwi wastad wedi teimlo'n euog am y ffaith mod i'n dilyn fy ngyrfa ac yn teimlo fel nad oedd gen i ddigon o amser iddyn nhw... *Dwi'n teimlo nad oeddwn i yno ddigon ar eu cyfer.* Wnes i erioed fynd i ddiwrnod mabolgampau. Dwi'n mynd i ypsetio nawr achos dyma'r rheswm mwyaf pam y gwnes i adael mewn gwirionedd. Oherwydd dwi'n teimlo yn y bôn-, ddaw'r amser yna fyth yn ôl... Dwi'n teimlo bod angen i mi fod yn fam, mae angen i mi fod yno mwy iddyn nhw achos mae'n swydd brysur iawn, ac mae rhywun yn gwbl ymroddedig i'r ysgol achos mae'n rhaid bod. Ac mae bron fel cael babi arall oherwydd rydych chi'n gwbl ymroddedig i'r ysgol ac i'r plant yn yr ysgol a dydych chi byth yn gallu diffodd y switsh ar y gwaith go iawn. Mae'n anodd diffodd y switsh ar y swydd." – Cyn-Uwch Arweinydd**

Cynigion Polisi a Thrafodaeth

Bydd yr adran hon yn amlinellu awgrymiadau polisi i fynd i'r afael â'r heriau allweddol o ran recriwtio a chadw staff a archwiliwyd yn yr adroddiad hwn. Mae'r rhain wedi'u casglu'n uniongyrchol o gyfweliadau, grwpiau ffocws a'r grŵp gweithdy rhanddeiliaid, yn ogystal ag o'n dadansoddiad ein hunain o'r dystiolaeth a gyflwynwyd uchod. Rydym yn dechrau'r adran hon trwy amlinellu'r canlyniadau allweddol ar gyfer llunwyr polisi, yn ogystal â nodweddion y mae ein cyfranogwyr wedi'u nodi a ddylai fod yn berthnasol i bob polisi. Wedyn, rydym yn crynhoi'r holl awgrymiadau polisi a gafodd eu gwneud gan gyfranogwyr y gwaith ymchwil, ar ôl eu dosbarthu'n 'feysydd her' sy'n effeithio ar recriwtio a chadw staff, sef: prosesau presennol; iechyd a lles; hyfforddi a datblygu; cymorth a rhwydweithio; cyllid a chyflogau; a chydnabyddiaeth a dealltwriaeth o'r rôl. Hefyd, byddwn yn cynnwys unrhyw drafodaethau a gafodd y cyfranogwyr am agweddau cadarnhaol a negyddol ar yr awgrymiadau hyn.

Canlyniadau allweddol ar gyfer Llunwyr Polisi

Yn yr adran hon, rydym wedi crynhoi'r canlyniadau allweddol ar gyfer llunwyr polisi. Rydym wedi amlygu'r polisïau mwyaf ymarferol a gafodd y gefnogaeth fwyaf gan gyfranogwyr y gwaith ymchwil ym mhob grŵp.

Nododd uwch arweinwyr fod y canlynol yn bwysig ar gyfer pob polisi:

- **Datblygu'r polisi mewn ymgynghoriad ag uwch arweinwyr;**
- **Cydnabod bod cyd-destun penodol pob math o ysgol, ei lleoliad a demograffig ei disgyblion yn llunio effaith polisïau;**
- **Peidio â thrin ysgolion anghenion addysgol fel elfen 'atodol' o'r polisïau prif ffrwd;**
- **Pennu safon darpariaeth sylfaenol ar gyfer holl ysgolion Cymru.**

Mae uwch arweinwyr eisiau gweld polisïau sy'n mynd i'r afael â heriau allweddol eu rolau drwy wella prosesau presennol ym meysydd llywodraeth leol a chenedlaethol, darparu cymorth iechyd a lles, gwella cyfleoedd hyfforddi a datblygu, gwella cymorth a chyfleoedd rhwydweithio ar gyfer uwch arweinwyr, cymryd camau clir i leihau llwyth gwaith, adolygu ac ailddyrannu cyllidebau a chyllid ysgolion, a chael cydnabyddiaeth glir o gyfraniad hanfodol uwch arweinwyr ac ysgolion at y gymuned. Mae'r prif bolisïau i fynd i'r afael â'r rhain wedi'u nodi isod.

Gwella Prosesau Presennol

- **Gwella prosesau casglu data** er mwyn nodi ardaloedd yng Nghymru sydd â heriau recriwtio a chadw staff penodol, gan hwyluso ymyriadau recriwtio a chadw staff wedi'u targedu.
- **Casglu mwy o ddata** (a amlinellir yn yr adran 'bylchau data a nodwyd'). Byddai hyn yn cynnwys cynnal cyfweliadau ymadael â phenaethiaid, a chyfweld â'r rhai sydd â'r cymhwyster CPCP nad ydynt yn symud i swydd pennaeth ar ôl 2 flynedd, i weld a oes modd eu cefnogi i ymgymryd â'r rôl.

Cefnogi Iechyd a Lles

- **Rhoi blaenoriaeth i les** penaethiaid trwy ddarparu cymorth rhagweithiol. Gallai hyn gynnwys cynigion sabothol, mynediad 24/7 at wasanaethau therapi a/neu gyflwyno rhaglen gyfeillio gyda phenaethiaid sydd wedi ymddeol yn ddiweddar.
- **Cynnwys darpariaeth gymorth a gwiriadau lles** ar gyfer penaethiaid yn ystod senarios penodedig ac emosiynol iawn, gan gynnwys disgyblu staff, diswyddiadau a gwahardd disgyblion.
- **Rhoi talebau neu aelodaeth** o gampfeydd neu ganolfannau lles eraill i benaethiaid.

Ehangu Darpariaeth Hyfforddi a Datblygu

- **Gwella cyfleoedd hyfforddi a datblygiad proffesiynol ar gyfer darpar uwch arweinwyr ysgolion** trwy greu cyfleoedd cysgodi gyda phenaethiaid presennol, a fydd yn cynnwys profiadau mewn mathau gwahanol o ysgolion ledled Cymru.
- **Cynnwys mwy o hyfforddiant ar gyfer hunanofal** a sut i ddatblygu rhwydweithiau cefnogol gyda phenaethiaid eraill mewn hyfforddiant CPCP. Hefyd, awgrymwyd y gellid cyflwyno llwybrau amgen i brifathrawiaeth fel dewis amgen i'r CPCP.

Ffurfioli Cymorth a Rhwydweithio

- **Hwyluso rhwydweithiau a gweithgorau uwch arweinwyr** drwy sicrhau bod Awdurdodau Lleol ym mhob rhanbarth yn trefnu'r rhain yn rheolaidd ac yn ariannu amser ar eu cyfer.
- **Defnyddio penaethiaid sydd wedi ymddeol yn ddiweddar** i ddarparu cymorth un-i-un i benaethiaid drwy dalu i'w cadw fel mentoriaid rhan-amser sy'n gweithio mewn ysgolion gwahanol mewn rhanbarth.

- **Cynnal adolygiad o gymorth presennol Awdurdodau Lleol,** gan roi cyfle i uwch arweinwyr roi adborth ar effeithiolrwydd y dulliau cymorth presennol.
- **Sicrhau bod y rhai sy'n cael eu cyflogi mewn Awdurdodau Lleol i gefnogi uwch arweinwyr yn meddu ar y profiad perthnasol**, yn ymweld ag ysgolion yn rheolaidd, a'u bod ar gael bob amser yn ystod oriau gwaith naill ai dros y ffôn neu e-bost.

Lleihau Llwyth Gwaith

- **Neilltuo mwy o amser CPA,** neu amser cyfatebol, i'w ddefnyddio gan uwch arweinwyr fel amser arweinyddiaeth pwrpasol.
- **Adolygu a lleihau cylch gwaith penaethiaid,** gan gynnwys symud cyfrifoldebau i Awdurdodau Lleol, bwrsariaid, rheolwyr busnes a gwasanaethau perthnasol fel gofal cymdeithasol.
- **Diffinio disgwyliadau clir ar gyfer oriau gwaith uwch arweinwyr** a chyflwyno camau i sicrhau eu bod yn ymarferol, fel amser i ffwrdd ‘in lieu’ ar gyfer gweithio ar benwythnosau neu leihau cylch gwaith uwch arweinwyr.

Cynyddu Cyllid a Chyflogau

- **Dileu biwrocratiaeth sy'n gysylltiedig â cheisiadau am grantiau a chyllid** ar gyfer ysgolion.
- **Sicrhau bod cyflogau penaethiaid yn adlewyrchu'n effeithiol eu lefelau uwch o gyfrifoldeb** ac atebolrwydd drwy gynyddu cyflogau penaethiaid ledled Cymru i sicrhau nad ydynt yn llai na chyflogau dirprwyon.
- **Adolygu'r system ariannu bresennol** er mwyn nodi'r meysydd lle y gellir ailddyrannu cyllid, gan edrych yn benodol ar effeithiolrwydd consortia a'r haen ganol wrth gefnogi ysgolion.

Cydnabod ac Ymdrin ag Enw Da'r Rôl

- **Creu ymgyrchoedd ymwybyddiaeth gyhoeddus o bolisi 'dim goddefgarwch' o safbwynt cam-drin staff addysgu.**
- **Hyrwyddo diddordeb mewn rolau uwch arweinyddiaeth o oedran ifanc** trwy greu cyfleoedd arweinyddiaeth yn yr ysgol, fel y cyngor ysgol. Yn ogystal, darparu mwy o gyfleoedd i fyfyrwyr hŷn ddysgu o uwch arweinyddiaeth a chael blas arni.

Nodweddion Allweddol Pob Polisi

Drwy gydol y gwaith ymchwil hwn, nododd y cyfranogwyr y dylai'r holl bolisïau sy'n ceisio mynd i'r afael â heriau recriwtio a chadw uwch arweinwyr yng Nghymru fodloni'r meini prawf canlynol bob amser:

Cael eu datblygu mewn ymgynghoriad ag uwch arweinwyr.

Yn ystod y gwaith ymchwil hwn, nododd uwch arweinwyr, ynghyd â staff addysgu ehangach, fod polisïau yn tueddu i gael eu cyflwyno heb unrhyw ymgynghoriad nac ystyriaeth briodol o oblygiadau ymarferol ehangach y polisïau hyn. Roedd hyn yn arwain at rwystredigaeth ac anfodlonrwydd â'r rôl ymysg llawer o gyfranogwyr, sy’n credu bod hyn yn dangos diffyg parch a dealltwriaeth gan y llywodraeth. Yn aml, roedd hyn yn cael effaith negyddol ar les uwch arweinwyr a'u barn am y rôl.

Felly, mae'n hanfodol bwysig ymgynghori ag uwch arweinwyr, yn ogystal â rhanddeiliaid eraill, wrth lunio polisïau ar y cyd, gan fod hyn yn arwain at atebion mwy effeithiol trwy sicrhau cyfranogiad y rhai a fydd yn cael eu heffeithio'n uniongyrchol. Dywedodd un uwch arweinydd fod y gwaith ymchwil hwn eisoes yn gam i'r cyfeiriad cywir, a'i fod yn hapus i roi o'i amser i gyfrannu at y gwaith ymchwil hwn. Trwy wneud hyn, mae'n gobeithio y bydd yn arwain at newid gwirioneddol ac effeithiol:

> **“Dwi wrth fy modd bod y lefel hon o waith ymchwil yn digwydd a bod-, rydych chi wedi ymddiheuro sawl gwaith am gymryd fy amser, ond does dim ots gen i am hynny oherwydd dwi’n credu eich bod chi'n gwneud rhywbeth gwerthfawr iawn, a dwi’n credu ei fod yn bwysig iawn. Dwi’n credu, os gallaf wneud cyfraniad at hyn, yna byddai hynny'n ddefnydd gwerthfawr o awr o’m hamser, a dwi’n hapus i wneud hynny. Dwi wrth fy modd ei fod yn digwydd, a dwi’n gobeithio y bydd *yn arwain at newid gwirioneddol ar lawr gwlad*, dyna beth yr hoffwn ei weld, yn amlwg.” - Uwch Arweinydd presennol**

Cydnabod bod cyd-destun penodol pob math o ysgol, ei lleoliad a demograffeg ei disgyblion yn dylanwadu ar effaith polisïau.

Er bod llawer o gyfranogwyr mewn mathau o ysgolion gwahanol yn wynebu heriau tebyg, nodwyd y gall rhai heriau amrywio rhwng gwahanol fathau o ysgolion, ac nad oes 'un ateb sy'n addas i bawb':

> **“Mae pob ysgol yn wahanol, ond dwi’n meddwl bod pobl yn cyffredinoli ac yn credu bod ysgolion yr un fath. Yn fy marn i, mae penaethiaid yn awyddus iawn i ddeall naws eu hysgol a beth sydd ei angen ar eu hysgol. A bydd hynny'n dibynnu ar leoliad yr ysgol, a natur ddemograffig yr ardal. Os yw'r ysgol mewn ardal gyfoethog, a dwi wedi gweithio mewn ysgolion mewn ardaloedd cefnog o'r fath, mae'r pwysau'n wahanol iawn i'r ysgol lle dwi’n gweithio nawr." - Uwch Arweinydd presennol**

Peidio â thrin ysgolion addysgol arbennig fel elfen 'atodol' o'r polisïau prif ffrwd.

Mae'r gwaith ymchwil hwn yn amlygu pwysigrwydd sicrhau bod ysgolion arbennig yn cael eu hystyried yn briodol, oherwydd gall anghenion ysgolion a disgyblion fod yn wahanol iawn i anghenion ysgolion eraill yng Nghymru. Roedd un person a gafodd ei gyfweld yn teimlo nad oedd ysgolion arbennig wedi cael eu hystyried yn eu rhinwedd eu hunain yn y gwaith ymchwil hwn, ac y dylai hyn fod yn argymhelliad ar gyfer llunwyr polisi:

> **"Dwi'n credu bod *ysgolion arbennig wedi bod yn elfen atodol erioed*, ac roedd hynny'n amlwg yn y cyfarfod, hyd yn oed yn y sleidiau cychwynnol - doedd dim cyfeiriad mewn gwirionedd at y cyd-destun ar wahân. Mae'n digwydd yn gyffredinol, nid dim ond yn yr achos hwn. Rydyn ni'n droednodyn bach ar y diwedd bob tro. Ac mewn gwirionedd, dyma'r plant mwyaf agored i niwed mewn cymdeithas. Dyma'r plant sy'n ei chael yn fwy anodd na neb i ddod yn ddinasyddion mae'n debyg. Rydyn ni'n siarad am ddinasyddiaeth, yn tydyn, fel un o sbardunau'r hyn rydyn ni'n dyheu amdano ... Wel, mae'n amlwg y dylen ni fod yn buddsoddi arian ac amser yn y plant hyn, sy'n mynd i'w chael yn anodd dod yn ddinasyddion oherwydd y rhwystrau i ddysgu sy'n eu hwynebu." - Uwch Arweinydd presennol**

Er bod angen creu polisïau sy'n cyd-fynd â chyd-destun anghenion ysgolion unigol, mae angen sefydlu safonau gofynnol ar gyfer holl ysgolion Cymru hefyd.

Yn dilyn y pwyntiau uchod, nododd llawer o uwch arweinwyr fod angen mwy o gyfleoedd cyfartal a chymorth ledled Cymru. Nododd llawer o gyfranogwyr enghreifftiau o'r ffaith fod y cymorth a'r hyfforddiant sydd ar gael i uwch arweinwyr yng Nghymru gan Awdurdodau Lleol a'r llywodraeth yn amrywio. Dywedodd uwch arweinwyr, wrth symud ymlaen, fod angen prosesau mwy ffurfiol ar gyfer cymorth, a bod angen darparu lefel sylfaenol yn genedlaethol. Roedd hyn yn wir hefyd am gyfleoedd hyfforddi a datblygiad proffesiynol. Nododd arweinwyr fod y cyfleoedd hyn yn fwy anghyson ac yn cael eu harwain gan unigolion yn aml, a'u bod yn cael eu sbarduno gan y penaethiaid eu hunain, yn hytrach na dilyn disgwyliadau safonol clir a bennir gan y llywodraeth.

Dywedodd un uwch arweinydd mai cyfyngiadau cyllidebol sy'n gyfrifol am hyn yn aml. Roedd yn credu bod angen cynnig lefel sylfaenol o gymorth a hyfforddiant i arweinwyr presennol ac arweinwyr y dyfodol, ond bod angen darparu cyllid digonol i ddarparu hyn i bob ysgol:

> **"Os ydych chi'n gweithio mewn ysgol wledig fel pennaeth dros dro, a'ch bod eisiau bod yn bennaeth, ond dyw'r cyllid ddim ar gael i'ch rhyddhau chi o'r ystafell ddosbarth, yna mae hynny'n mynd i fod yn broblem. Felly, mae'n ymwneud â chyfle cyfartal, ac *a oes cyfleoedd cyfartal ledled Cymru?* Dydw i ddim yn siŵr a dweud y gwir. Felly, mae'n ymwneud â bod yn gynhwysol, yn tydi? Ac mae hynny'n anodd oherwydd ein bod wedi ein gwasgaru'n ddaearyddol." - Uwch Arweinydd presennol**

Coladu holl Awgrymiadau Polisi Uwch Arweinwyr

Yn yr adran hon, rydym wedi coladu pob awgrym polisi gan gyfranogwyr y gwaith ymchwil, gan gynnwys eu rhesymu a thrafodaethau am yr agweddau cadarnhaol neu negyddol posibl.

Prosesau Presennol

Cymryd camau i wneud recriwtio yn decach ac yn agored i ystod ehangach o ymgeiswyr.

Awgrymodd uwch arweinwyr presennol a chyn-uwch arweinwyr y gellid gwneud newidiadau posibl i'r broses recriwtio er mwyn gwella prosesau recriwtio arweinwyr ysgol. Roedd y rhain yn cynnwys: darparu hyfforddiant ar ragfarn ddiarwybod i lywodraethwyr; edrych y tu allan i ysgolion i benodi uwch arweinwyr ysgolion; a newid disgrifiadau swydd penaethiaid.

Trafododd cyfranogwyr y gwaith ymchwil sut y gallai llywodraethwyr gymryd mwy o ran yn y broses recriwtio, gan nodi y gallai natur wirfoddol eu rolau arwain at anawsterau yn y broses recriwtio; megis diffyg craffu ar gyfer ymgeiswyr addas a diffyg cymorth neu adborth i ymgeiswyr aflwyddiannus er mwyn gwella eu ceisiadau ar gyfer cylchoedd diweddarach.

Cyfeiriodd un uwch arweinydd presennol at enghraifft o ysgol leol a oedd wedi cyflogi cyn-reolwr Sainsbury's a oedd â'i fryd ar fod yn bennaeth. Yn yr achos hwn, byddai'r unigolyn yn dechrau gweithio fel athro, gyda'r nod o fod yn bennaeth. Fodd bynnag, pan gyflwynwyd y syniad hwn i uwch arweinwyr eraill yn ein gweithdy rhanddeiliaid, cododd llawer ohonynt bryderon nad yw hyn yn adlewyrchu natur swydd pennaeth. Roeddent yn teimlo y byddai cyflogi penaethiaid o'r tu allan i'r byd addysg yn niweidiol i addysgu a dysgu.

Ar y llaw arall, roedd y gweithdy rhanddeiliaid yn cefnogi'r syniad o adolygu disgrifiad swydd y pennaeth. Roedd un person a gafodd ei gyfweld wedi awgrymu y gellid newid hysbyseb swydd y pennaeth, er mwyn sicrhau bod ymgeiswyr yn deall bod modd rhannu'r cyfrifoldebau a restrir gyda'u cydweithwyr, fel nad ydynt yn cael eu llethu na'u digalonni gan y gofynion hyn:

"Y pwynt diddorol i mi yn bersonol ar hyn o bryd yw'r ffaith fod hysbysebion swyddi penaethiaid yn dweud, 'Byddwch yn gyfrifol am,' ac mae'n rhoi rhestrau hir iawn o'r hyn rydych chi'n gyfrifol amdano. Mae'n rhaid bod gennych chi'r cymwyseddau hyn ac mae'n rhoi rhestrau eraill i chi. Does gan un person ddim digon o amser i wneud y pethau hyn nac yn wir i feistroli'r holl gymwyseddau hyn. *Mae angen tîm o bobl sy'n gallu gofalu am y cymwyseddau hyn* ar draws y grŵp er mwyn ymateb i'r heriau." - Uwch Arweinydd presennol

Cytunodd mynychwyr y gweithdy rhanddeiliaid y gallai hyn fod yn llethol, a mynegwyd pryderon bod gormod o'r cyfrifoldebau hyn yn dasgau rheoli busnes a gweinyddol a oedd yn tynnu sylw penaethiaid oddi wrth eu priod waith o ganolbwyntio ar addysgeg a datblygu addysgu. Bydd awgrymiadau polisi i fynd i'r afael â chylch gwaith newidiol penaethiaid yn cael eu trafod yn yr adran 'Lleihau Llwyth Gwaith'.

Creu prosesau i adnabod a pharatoi darpar uwch arweinwyr yn gynnar yn eu hyfforddiant athrawon.

Pwysleisiodd rhai cyfranogwyr nad dim ond recriwtio a chadw uwch arweinwyr sy'n heriol, ond ei bod yn anodd denu ymgeiswyr i'r maes addysgu yn y lle cyntaf. Roeddent yn credu bod angen sicrhau bod ymyriadau i fynd i'r afael â heriau recriwtio a chadw staff yn dechrau ar gychwyn gyrfa athrawon.

Awgrymodd un person a gafodd ei gyfweld y gellid rhoi prosesau ar waith a fyddai'n paru athrawon dan hyfforddiant â bylchau recriwtio, gan eu hannog yn gynnar i weithio tuag at rolau mewn rhanbarthau sy'n profi problemau recriwtio:

"Mae angen dechrau siarad gyda'r darparwyr TG i wneud cysylltiadau gyda myfyrwyr yn ystod eu hyfforddiant cychwynnol athrawon a cheisio eu paru gyda swyddi sy'n mynd i fod yn wag ymhen blwyddyn... Rhaid ceisio sicrhau bod y myfyrwyr hyn yn meddwl am weithio yn yr ardal sy'n cael trafferthion recriwtio... Efallai y bydd rhywfaint o bosibilrwydd iddyn nhw symud ymlaen i gyflogaeth llawn amser drwy'r llwybr hwn, ac mae hynny'n beth braf i bobl sydd eisiau ymarfer addysgu, oherwydd fe fyddan nhw'n gwybod bod swydd ar gael ar y diwedd. Mae'n rhoi hwb i weithio'n galed... Felly, dwi'n credu bod angen atebion mwy *creadigol* ynglŷn â sut rydyn ni'n sicrhau bod newydd-ddyfodiaid yn dechrau gweithio yn y proffesiwn." - Uwch Arweinydd presennol

Gwella prosesau casglu data er mwyn hwyluso ymyriadau recriwtio a chadw wedi'u targedu.

Yn ôl profiadau cyfranogwyr y gwaith ymchwil, a'n profiad ein hunain, mae angen gwella prosesau casglu data yng Nghymru.

"Dwi'n credu hefyd, o safbwynt yr holl waith casglu data, bod *diffyg buddsoddi wedi bod mewn system rheoli gwybodaeth genedlaethol*." - Uwch Arweinydd presennol

Nododd un person a gafodd ei gyfweld y meysydd y mae angen i Lywodraeth Cymru ganolbwyntio'n benodol arnynt, er mwyn hwyluso ymyriadau wedi'u targedu:

"Dwi'n credu bod angen *dadansoddi* realiti'r sefyllfa o ran cadw staff trwy ddefnyddio *data* er mwyn nodi'r ardaloedd gwaethaf yng Nghymru. Ble yng Nghymru sy'n ei chael hi'n anodd recriwtio penaethiaid? Ble yng Nghymru sy'n ei chael hi'n anodd denu pobl i wneud cais am swyddi uwch arweinyddiaeth? Pa bynciau sy'n creu'r her fwyaf, a ble yng Nghymru sy'n ei chael hi'n anodd recriwtio pobl i addysgu'r pynciau hyn? Ar ôl cael y wybodaeth hon.... Beth allwn ni ei wneud i helpu'r sefyllfa? Beth allwn ni ei wneud i fynd i'r afael â'r materion hyn yn ymwneud â daearyddiaeth, y boblogaeth a thrafnidiaeth sy'n achosi'r problemau hyn?... Unwaith rydyn ni'n gwybod yn union pam, ac yn ystadegol yn ddelfrydol, yna bydd modd dechrau *canolbwyntio ar yr ardaloedd sy'n cael eu heffeithio waethaf*... Pe bai Llywodraeth Cymru a'r Awdurdodau Lleol yn dadansoddi'r data ar y materion hyn, yna byddem yn gwybod pa benaethiaid a chyrff llywodraethu sydd angen cymorth i wneud pethau fel hyn." - Cyn-Uwch Arweinydd

Awgrymodd cyfranogwyr y gwaith ymchwil y byddai hyn yn helpu i greu atebion i fynd i'r afael â heriau sy'n benodol i Gymru. Awgrymwyd bod angen gwneud mwy o waith ymchwil yn ymwneud â'r rhesymau pam mae rhai ysgolion yn llwyddo i gadw uwch arweinwyr ond bod eraill yn ei chael yn anodd:

"Dwi'n credu bod angen [i ni] edrych ar strategaethau cadw, gan astudio dyddiadau ym mhob ysgol, ac mewn ysgolion sy'n ei chael hi'n anodd. Mae'n debyg nad yw gwaith monitro Estyn neu Awdurdodau Lleol yn edrych ar hynny, ac efallai bod hynny'n rhywbeth sydd angen ei wneud." - Cyn-Uwch Arweinydd

Mae canfyddiadau'r gwaith ymchwil hwn yn awgrymu bod yna ddiffyg symud rhwng ysgolion oherwydd diwylliannau ysgolion a/neu gyfrifoldebau teuluol y tu allan i'r gwaith sy'n golygu bod uwch arweinwyr yn amharod i symud ysgolion. Fodd bynnag, mae'n bosibl bod angen dysgu mwy am y maes hwn, er mwyn sicrhau bod ysgolion sy'n llwyddo i gadw uwch arweinwyr yn gallu rhannu ymarfer da.

Dywedodd uwch arweinwyr y byddai'n ddefnyddiol cynnal mwy o weithgareddau casglu data, fel cynnal cyfweliadau ymadael â phenaethiaid. Yn ogystal, gellid cyfweld â dirprwy benaethiaid sydd â CPCP ond nad ydynt yn gweithio fel penaethiaid, i roi cyfle i'r ysgol ddarparu cymorth i'r dirprwy os yw am gamu ymlaen i fod yn bennaeth ond ei fod yn wynebu rhwystrau.

Mynd i'r afael â bylchau a nodwyd yn y data.

Er bod prosesau casglu data SWAC wedi gwella ansawdd a manylion data'r gweithlu yn sylweddol, nodwyd newidynnau coll a allai ddarparu darlun gwell o'r sefyllfa bresennol o ran prinder uwch arweinwyr ysgolion yng Nghymru. Y newidynnau coll yw:

Rhagor o wybodaeth am swyddi gwag

Daliadaeth y swydd wag. Gwnaethom gyfrifo cyfraddau trosiant fel mesur cyfrif pennau, ond byddai mesur mwy cywir yn seiliedig ar swyddi cyfwerth ag amser llawn.

Y math o rôl arweinyddiaeth. Byddai'r wybodaeth hon yn ddefnyddiol iawn er mwyn archwilio a yw'n anoddach recriwtio ar gyfer rhai rolau nag eraill. Pe bai'r data hwn ar gael, gallem ganfod bod rhai o'n canfyddiadau yn gysylltiedig â'r math o rôl arweinyddiaeth, yn hytrach nag, er enghraifft, cyfnod yr ysgol.

Cyflog y swydd a hysbysebir. Byddai gwybodaeth am gyflogau yn helpu i ddeall a yw materion recriwtio yn gysylltiedig â'r tâl sy'n cael ei gynnig.

A yw swyddi gwag yn cael eu hysbysebu eto. Gallai hyn helpu i nodi'r ardaloedd lle mae prinder ymgeiswyr yn broblem, a pha swyddi gwag/rolau sy'n anoddach i'w llenwi.

Gofynion arbennig ar gyfer y swydd. Yn ogystal â hyfedredd yn yr iaith Gymraeg, gellid cofnodi manylion eraill megis crefydd neu isafswm blynyddoedd o brofiad ym maes arweinyddiaeth er mwyn nodi disgwyliadau ysgolion.

Mwy o wybodaeth am yr ymgeisydd a'r unigolyn a benodir

Profiad ac oedran. Byddai'r newidynnau hyn yn dangos pa mor agos yw'r garfan o ymgeiswyr at ymddeol. Er enghraifft, gallai'r wybodaeth a gesglir ragweld adegau pan fydd trosiant staff yn cyrraedd penllanw yn y dyfodol.

Y rôl ddiweddaraf/bresennol. Mae'r rhan fwyaf o ymgeiswyr yn uwch arweinwyr sydd am newid ysgol, ac arweinwyr canol sy'n chwilio am ddyrchafiad. Gellid defnyddio'r wybodaeth hon i werthuso cyflwr y llwybr arweinyddiaeth.

Cymwysterau a nodweddion eraill ymgeiswyr. Byddai'r newidynnau hyn yn helpu llunwyr polisi i ddeall pam nad yw rhai swyddi yn cael eu llenwi.

Tarddiad lleol/heb fod yn lleol. Byddai'r wybodaeth hon yn ddefnyddiol i wella dealltwriaeth o amrywiaeth y gronfa o ymgeiswyr. Pe baem yn canfod bod ysgolion mewn Awdurdod Lleol penodol yn derbyn ymgeiswyr lleol yn bennaf, byddai'n debygol iawn bod y gronfa o ymgeiswyr yn cynnwys (gan amlaf) yr un bobl ar gyfer swyddi a hysbysebir oddi mewn i'r Awdurdod Lleol.

Yn olaf, byddai'n ddoeth casglu rhywfaint o wybodaeth gyffredinol am nifer yr ysgolion sy'n perthyn i grŵp ysgol. Gellid cysylltu'r data hwn â'n canlyniadau er mwyn canfod a yw cyfansoddiad arweinyddiaeth ym mhob Awdurdod Lleol yn gysylltiedig â nifer yr ysgolion sy'n rhan o ffederasiwn neu bartneriaeth.

Iechyd a Lles

Rhoi blaenoriaeth i les penaethiaid a darparu cymorth rhagweithiol.

Yn ystod y cyfweliadau, y grwpiau ffocws a gweithdai rhanddeiliaid, pwysleisiodd y cyfranogwyr bwysigrwydd darparu mwy o gymorth ar gyfer iechyd meddwl uwch arweinwyr ysgolion - yn enwedig Penaethiaid. Yn aml, roedd penaethiaid yn teimlo bod polisïau lles presennol ar gael ar gyfer eu staff, ond nad ydynt yn mynd i'r afael â'r diffyg cymorth sydd ar gael iddyn nhw eu hunain. Er bod rhai yn cydnabod bod gan eu Hawdurdodau Lleol systemau cymorth ar waith, yn aml roeddent yn teimlo nad yw'r cymorth hwn yn rhagweithiol nac yn ddigon eang i fod yn ddigonol:

> **"Dwi'n credu y byddai cymorth ar gyfer lles yn *bwysig iawn i gadw pobl yn y swydd am gyfnod hir*, oherwydd dydw i erioed wedi gweld pwysau mor fawr ar arweinwyr - mae'n anferth. Mae *maint y pwysau* rydyn ni'n ei weld gyda'r plant yn rhyfeddol." - Uwch Arweinydd presennol**

Nododd llawer o gyfranogwyr fod pwysau gwaith a theimlo'n ynysig yn y swydd wedi bod yn niweidiol i'w hiechyd meddwl, ac roedd llawer yn awgrymu y dylai cymorth lles fod yn flaenoriaeth wrth fynd i'r afael â heriau cadw staff. Hefyd, ym marn uwch arweinwyr ysgolion, pe bai arweinwyr canol yn gweld bod mwy o gymorth ar gael i benaethiaid, gallai hynny helpu i fynd i'r afael â heriau recriwtio.

Awgrymodd y cyfranogwyr y syniadau canlynol fel cymorth rhagweithiol ar gyfer lles penaethiaid:

Neilltuo un diwrnod gwaith bob pythefnos i ymdrin ag iechyd meddwl. Byddai disgwyl i benaethiaid ddefnyddio'r amser hwn i gwblhau gweithgaredd sy'n cynorthwyo eu hiechyd meddwl. Roedd y gweithgareddau a awgrymwyd yn cynnwys teithiau cerdded ym myd natur, ymarfer corff mewn chwaraeon/gweithgaredd grŵp dewisol, cyfarfod â ffrindiau, a gorffwys gartref.

Sicrhau bod prosesau ar waith i ddarparu cymorth lles ochr yn ochr â chymorth ar gyfer y broses. Cyfeiriodd sawl

pennaeth presennol a chyn-bennaeth a gafodd eu cyfweld at senarios penodol a oedd yn niweidiol iawn i'w hiechyd meddwl. Fel y nodwyd yn yr adran 'Heriau', roedd y rhain yn cynnwys gorfod diswyddo staff, cymryd camau disgyblu yn erbyn staff, gwahardd myfyrwyr a rheoli perthnasau/gofalwyr sy'n flin ac sy'n difrïo staff o bryd i'w gilydd.

Er bod un person a gafodd ei gyfweld wedi canmol y cymorth y mae'r Awdurdodau Lleol yn ei ddarparu ar gyfer ochr weinyddol y sefyllfaoedd hyn, ychwanegodd nad oedd yn teimlo ei fod wedi derbyn unrhyw gymorth/digon o gymorth o ystyried yr effaith a gafodd y profiadau hyn ar ei les. Awgrymwyd mai ateb posibl fyddai sicrhau bod cymorth lles ar gyfer penaethiaid yn cael ei gynnwys mewn canllawiau a phrosesau ar gyfer rheoli'r senarios hyn.

Sicrhau bod rhywun ar gael i gael sgwrs anffurfiol a rheolaidd heb farnu. Nododd uwch arweinwyr ysgolion y byddai'n ddefnyddiol gallu trafod problemau â rhywun, heb boeni am gael eu beirniadu na'u cosbi. Byddai hyn yn eu helpu i rannu beichiau sy'n gallu pwyso arnynt yn aml. Pwysleisiodd un uwch arweinydd y byddai'n ddefnyddiol iawn pe bai'r unigolyn hwn wedi cael profiad ym maes uwch arweinyddiaeth ysgol ei hun, gan y byddai'n gallu deall ei bryderon:

> **"Dwi wedi hunanatgyfeirio er mwyn cael cymorth pan oeddwn i'n teimlo'n bryderus. Mae'r bobl sy'n siarad â chi *yn methu uniaethu â'ch llwyth gwaith*. Dwi'n credu bod angen *cyn-benaethiaid sydd wedi ailhyfforddi i allu darparu cymorth,* neu bobl sydd wedi gweithio mewn swyddi dan bwysau mawr yn hytrach na rhywun sydd wedi gwneud gradd 2 flynedd mewn cwnsela, ac wedi eistedd mewn swyddfa. Dwi ddim am fod yn gas o gwbl... Ond, maen nhw'n dweud wrthoch chi am 'eistedd i lawr ac anadlu'. Does gennych chi ddim amser i anadlu... Mae'n amlwg bod rhywun sy'n dweud wrthych chi fod angen 'anadlu' neu 'fynd am dro' heb weithio fel pennaeth ysgol." - Uwch Arweinydd presennol**

Ychwanegodd rhywun arall y dylai'r cymorth hwn fod ar gael bob amser, ac na ddylai rhywun orfod chwilio amdano.

Sicrhau bod gwasanaeth cwnsela ar gael gan weithiwr proffesiynol. Dywedodd pobl a fynychodd y gweithdai a'r rhai a gafodd eu cyfweld fod angen sicrhau bod therapyddion, cwnselwyr neu seicolegwyr clinigol ar gael i gynorthwyo penaethiaid ar adegau anodd. Awgrymwyd unwaith eto y dylai'r gwasanaeth hwn fod ar gael yn hwylus ac na ddylai pobl orfod hunanatgyfeirio na chael cymeradwyaeth llywodraethwr. Yn hytrach, dylai'r gwasanaeth fod ar gael drwy'r amser i'w ddefnyddio os oes angen, a dylai fod ar gael yn gyfartal ym mhob ysgol yng Nghymru:

> **"[Mae angen] *strwythur cymorth rhagweithiol* iawn ar gyfer Penaethiaid, sydd ar gael yn hwylus iddyn nhw... Rhywbeth sy'n hollol syml, cliciwch ar hwn a bydd cymorth ar gael. Efallai nid heddiw, efallai nid yfory, ond yn sicr byddem yn gallu trefnu *atgyfeiriad i chi yn gyflym iawn* at rywun a fydd yn *gwrando*, ac a allai roi *cyngor da* i chi, am sut mae eich lles corfforol a meddyliol yn rhyngweithio â'r swydd, yn hytrach na natur y swydd ei hun o reidrwydd.... Nes ein bod ni'n sicrhau bod y cymorth hwn ar gael, dwi'n credu y bydd gennym broblem recriwtio, a phroblem cadw arweinwyr, oherwydd mae mwy o bobl yn mynd i gyrraedd fy oedran i a rhoi'r gorau iddi, yn hytrach na pharhau tan eu bod yn 58, 59 oed." - Uwch Arweinydd presennol**

Galluogi unigolion i gael seibiant o'r rôl trwy newid y diwylliant a chreu cyfleoedd.

Dywedodd llawer o uwch arweinwyr presennol a chyn-uwch arweinwyr ysgolion eu bod yn teimlo 'wedi diffygio' ar adegau, neu y byddent yn ymddeol yn gynnar gan na allent barhau oherwydd pwysau a llwyth gwaith parhaus. Dywedodd un pennaeth, a oedd ar fin ymddeol yn gynnar, y byddai wedi gallu aros ymlaen fel Pennaeth am gyfnod hirach pe bai wedi gallu cael tymor neu ddau o seibiant o'r rôl dan drefniant sabothol:

> **"Fe wnaethoch chi gyfeirio at hyn yn gynharach, fe wnaethoch chi ofyn a oeddwn i wedi cael unrhyw gyfnodau secondiad neu sabothol. Dwi'n credu y byddai *rhaglen fel yna sydd ar gael i benaethiaid* wedi bod yn hynod o ddefnyddiol. Byddai wedi bod yn dda cael cyfnod sabothol am dymor, dau dymor efallai, a chael cyfle i wneud gwaith ymchwil neu rywbeth arall. Dwi'n credu [y byddwn i wedi teimlo] wedi fy adfywio, ac efallai y byddwn wedi para am flwyddyn arall." - Uwch Arweinydd presennol**

Cytunodd eraill a gafodd eu cyfweld y byddai cael seibiant o'r rolau yn helpu i gadw pobl yn eu swyddi yn yr hirdymor a bod angen sicrhau bod hyn yn fwy derbyniol yn niwylliant y sector er mwyn sicrhau bod unigolion yn teimlo'n gyfforddus yn gwneud hyn.

Awgrymodd mynychwyr y gweithdy rhanddeiliaid, pobl a gafodd eu cyfweld a chyfranogwyr y grwpiau ffocws y gellid dilyn model gwledydd eraill, fel Seland Newydd ac Awstralia:

> **"FG1: Mae hyn yn digwydd yn Awstralia dwi'n meddwl, efallai fy mod i'n anghywir, ond am bob 5 mlynedd mae rhywun yn gweithio fel athro, mae ganddo hawl i gyfnod sabothol o 3 mis. Er enghraifft, os ydych chi wedi gweithio am flwyddyn, fe gewch chi gyfnod sabothol o hanner blwyddyn. Yng Nghanada, dwi'n meddwl bod gan bobl hawl i flwyddyn sabothol ar unrhyw adeg yn eu gyrfa.**
>
> **FG2: Beth maen nhw'n ei wneud yn y cyfnod hwn?**
>
> **FG1: Fe allan nhw wneud unrhyw beth, dwi'n meddwl. Gallan nhw fynd ar wyliau os ydyn nhw eisiau.**
>
> **FG2: Iawn, dwi'n mynd i Awstralia.**

FG1: Dwi'n meddwl y gallai seibiant gyrfa helpu pobl i aros yn y swydd.

FG2: Neu efallai gallwch chi wneud rhywbeth gwahanol, fel secondiad, sabothol neu beth bynnag, neu wneud gwaith gwahanol... Dwi'n meddwl bod hynny'n syniad da." - Dau ddarpar arweinydd y dyfodol

Roedd y sgwrs uchod yn un ddigon ysmala, ond mae'n dangos patrwm sydd wedi'i weld yng Nghymru a ledled y DU, sef bod uwch arweinwyr a staff addysgu yn dewis symud i wledydd eraill lle mae'r rolau'n cynnig manteision mwy deniadol a chydnabyddiaeth o'u gwasanaeth.

Pryderon am golli staff drwy secondiadau. Fodd bynnag, roedd gan uwch arweinwyr ysgolion presennol a chyn-arweinwyr safbwyntiau gwahanol ynglŷn ag a fyddai seibiant o'r rôl yn helpu i gadw uwch arweinwyr ysgol, yn enwedig wrth gael seibiant o swyddi prifathrawiaeth trwy fynd ar secondiad. Roedd un uwch arweinydd presennol yn teimlo bod gormod o ddarpar benaethiaid eisoes yn cael eu tynnu allan o'r maes addysgu i'r haen ganol ar secondiadau, a bod hyn wedi arwain at bobl yn gadael y proffesiwn:

"Un o'r pethau allweddol sydd angen iddyn nhw ei wneud yn fy marn i yw rhoi'r gorau i dynnu pobl allan o'r proffesiwn... Maen nhw'n tynnu pobl allan i weithio i Awdurdodau Lleol a gweithio yn yr haen ganol... Maen nhw'n tynnu pobl allan i weithio i Lywodraeth Cymru ar secondiad. Estyn, wyddoch chi, a'r holl uwch arweinwyr sy'n siarad Cymraeg. Mae llawer ohonyn nhw'n dod o hyd i gyfleoedd mewn mannau eraill, a dwi'n credu bod hynny'n broblem wirioneddol... Mae angen iddyn nhw edrych ar faint o staff sy'n siarad Cymraeg sy'n gweithio y tu allan i'r ysgol. Athrawon ac arweinwyr a allai fod *yn yr ysgol hon, yn gwneud yr hyn sydd angen ei wneud*." - Uwch Arweinydd presennol

Ar y llaw arall, roedd cyn-uwch arweinydd yn teimlo bod pobl yn cael eu penodi'n benaethiaid yn llawer cynt nag o'r blaen, a bod hyn yn arwain at unigolion yn diffygio'n gynnar yn eu gyrfa, gan arwain at gyfradd gadael uchel ar gyfer y swyddi hyn. Awgrymwyd y gallai secondiadau fod yn ateb da i heriau cadw uwch arweinwyr, er gwaethaf y risg na fydd staff yn dychwelyd i'r swydd o bosibl:

"Ond pan dwi'n gweld pobl iau yn dechrau yn y swydd, dwi'n meddwl, 'Bobl bach, fe allech chi fod yn gwneud y swydd hon am 25 mlynedd. Bydd yn eich lladd chi.' Er mwyn sicrhau lles y genhedlaeth iau o benaethiaid.... Dwi'n meddwl bod angen iddyn nhw *ystyried cael seibiant o'r swydd*... Dwi ddim yn gwybod a fyddan nhw'n dychwelyd wedyn. Ac yna bydden nhw'n golled i'r system, yn bydden? Felly, mae'n dipyn o risg. Ond ffyrdd o'u cadw nhw, dwi'n meddwl bod eu cadw nhw yn hanfodol bwysig." – Cyn-Uwch Arweinydd

Roedd nifer o arweinwyr awdurdodau lleol y buom yn siarad â nhw yn teimlo bod yna stigma yn gysylltiedig ag uwch arweinwyr yn cael seibiant o'r swyddi hyn a'r byd addysg neu gamu allan o'r swydd i fynd ar secondiad. Roedd yna ymdeimlad bod cymryd cam yn ôl yn cael ei ystyried yn 'fethiant', a'i fod yn golygu nad oedd yr uwch arweinydd yn gallu ymdopi â gofynion y swydd. Roedd ganddynt ddiddordeb mewn newid y naratif am lwybrau gyrfa ac annog uwch arweinwyr i weld hyn yn gyfle i ddatblygu a thyfu.

Sicrhau bod penaethiaid yn cyfrannu at brosesau gwneud penderfyniadau.

Yn ystod ein gwaith ymchwil, thema gyffredin arall a godwyd yn ymwneud â heriau'r rôl oedd bod uwch arweinwyr ysgol, yn enwedig penaethiaid, yn teimlo bod penderfyniadau gan lywodraeth leol a chenedlaethol yn cael eu gorfodi arnynt, yn hytrach na'u cyflwyno gyda nhw. Roedd llawer o gyfranogwyr yn teimlo bod hyn yn niweidiol i'w hiechyd meddwl gan eu bod yn teimlo bod polisïau newydd a diwygiadau yn cynyddu eu llwyth gwaith yn ddiangen oherwydd amwysedd neu anymarferoldeb, ac nad oeddent yn teimlo eu bod yn cael eu cefnogi i'w rhoi ar waith:

"Fe wnaeth Llywodraeth Cymru gyflwyno'r *fframwaith lles,* wyddoch chi, y fframwaith ar gyfer ymgorffori dull ysgol gyfan o ymdrin â lles emosiynol a meddyliol. Ond eto, dim ond papur yw e, ac mewn gwirionedd mae wedi cael effaith negyddol ar les mewn ysgolion oherwydd ei bod yn *rhywbeth arall y mae'n rhaid i ni ei wneud*. Mae'n statudol. 'Mae'n rhaid i chi weithredu hyn. Mae'n rhaid i chi ddilyn y pecyn cymorth er mwyn gwerthuso lles yn eich ysgol.'... Felly, mewn gwirionedd, mae wedi mynd yn llethol ac yn anodd iawn, ac mae wedi arwain at les negyddol, wyddoch chi, oherwydd does dim cymorth wedi bod ar gael i'w weithredu, 'Mae angen i chi-,' wyddoch chi, Mae hwn yn statudol-,' ... Mae'n cynnwys llawer iawn o dudalennau. Yn union fel y cwricwlwm newydd, felly mae'n rhywbeth arall mae'r ysgol yn poeni amdano, mewn gwirionedd, achos mae'n rhaid i ni weithredu hyn". - Uwch Arweinydd presennol

Hefyd, dywedodd llawer y byddent wedi teimlo eu bod yn cael eu cydnabod a'u gwerthfawrogi gan Lywodraeth Cymru pe baent wedi cael cyfle yn gynharach i roi mewnbwn wrth lunio'r diwygiadau hyn:

"Felly, mae'n ymwneud â *newid polisi a newid agwedd,* a'r holl ddull o rannu cyfrifoldeb a *chydweithio i lunio polisïau*, sy'n rhoi perchnogaeth i benaethiaid, wyddoch chi, neu'n annog penaethiaid i gymryd perchnogaeth. Mae'n rhaid cael llwybr ar gyfer lles mewn gwirionedd, dwi'n credu, oes. Yn hytrach na dweud, 'Mae'n rhaid i chi wneud hyn,' neu 'Mae'n rhaid i chi wneud y llall,' mae'n ymwneud â [phenaethiaid] yn cael eu cynnwys yn y broses ac yn cael llais" - Cyn-Uwch Arweinydd

Fel ateb, awgrymodd cyfranogwyr fod angen cydweithredu rhwng penaethiaid a llywodraeth genedlaethol. Byddai hyn yn dangos diddordeb Llywodraeth Cymru mewn clywed gan uwch arweinwyr ac yn rhoi cyfle i uwch arweinwyr godi unrhyw bryderon am ymarferoldeb polisïau cyn eu cyflwyno:

> **"Ac [mae angen] rhywun sy'n gwneud y swydd a fyddai'n gallu dweud, 'Edrychwch, beth sydd angen i chi ei ddeall... yw pan fyddwch chi'n gwneud y penderfyniad hwn, dyma sy'n digwydd ar lawr gwlad. Dyma'r effaith ar y Pennaeth, dyma sut mae'n effeithio ar y system gyfan.'... Pe bai modd rhoi hynny ar waith, a sicrhau bod y cyfan yn gadarn, mewn ffordd dwi'n siarad am lefel o weinyddiaeth, *dwi'n siarad am bobl mewn swydd,* a dwi'n credu y byddai hynny'n helpu." - Uwch Arweinydd presennol**

Darparu buddion iechyd.

Yn gysylltiedig yn aml â thrafodaethau yn ymwneud ag iechyd meddwl, siaradodd cyfranogwyr am effeithiau posibl uwch arweinyddiaeth ysgol ar eu hiechyd corfforol hefyd. Er mwyn cefnogi prosesau recriwtio a chadw uwch arweinwyr ysgolion trwy gymorth iechyd, awgrymodd llawer o gyfranogwyr fod angen cynnig mwy o fuddion iechyd iddynt. Roedd y buddion hyn yn cynnwys darparu talebau neu danysgrifiadau i ganolfannau hamdden a ffitrwydd lleol gan gynnwys pyllau nofio a champfeydd, yn ogystal â chymorth mwy cyfannol a gwasanaethau lles fel aciwbigwyr.

> **"Dwi ddim yn hoffi'r ffaith fod yn rhaid i mi dalu cryn dipyn o arian i wneud y pethau hyn er mwyn gwrthweithio [yr effeithiau iechyd] sy'n deillio o'm gwaith. Pe bawn i'n gweithio ym maes diwydiant, byddwn ni'n cael gofal meddygol preifat, dydyn ni ddim yn cael unrhyw beth fel yna am weithio i'r llywodraeth... Byddai'n hyfryd derbyn taleb i gydnabod ei bod yn swydd llawn straen, ac mae angen rhai *opsiynau cyfannol i helpu eich lles*." - Uwch Arweinydd presennol**
>
> **"Fe allai fod yn aelodaeth o gampfa am ddim, chi'n dallt beth sydd gen i? Mae angen rhai *cymhellion* sy'n dangos eu bod nhw'n gofalu am ein hiechyd meddwl a'n hiechyd corfforol hefyd." - Uwch Arweinydd presennol**

Hyfforddiant a Datblygiad

Roedd cyfleoedd hyfforddi a datblygu yn heriau allweddol eraill a allai effeithio ar recriwtio a chadw staff ym marn uwch arweinwyr ysgolion. Roedd hyn yn cynnwys y farn nad oedd yr hyfforddiant presennol yn paratoi staff yn ddigonol i ymgymryd â rolau uwch arweinyddiaeth, nad oedd digon o gyfleoedd datblygu i gadw uwch arweinwyr yn eu swyddi, a bod angen mwy o gyfleoedd a chymorth parhaus ar gyfer hyfforddi a datblygu staff addysgu ar bob lefel, ledled Cymru.

Hyrwyddo diwylliant cefnogol sy'n galluogi pobl i ddatblygu.

Cyfeiriodd darpar uwch arweinwyr ysgolion ac arweinwyr presennol at bwysigrwydd datblygu diwylliant ysgol sy'n hwyluso twf unigolion a datblygiad proffesiynol parhaus ar gyfer prosesau recriwtio a chadw staff llwyddiannus. Roedd hyn yn bwysig er mwyn helpu arweinwyr canol i gamu ymlaen i swyddi uwch arweinyddiaeth, ac er mwyn sicrhau bod uwch arweinwyr yn teimlo'n fodlon yn eu swyddi, ac felly'n aros yn eu swyddi am gyfnod hirach.

Dywedodd un person a gafodd ei gyfweld fod yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol eisoes yn helpu yn y cyswllt hwn, gan ei bod yn hyrwyddo gweledigaeth o Gymru sy'n darparu profiadau datblygiad proffesiynol parhaus i staff:

> **"Unwaith eto, mae'n ymwneud â chreu diwylliant sy'n rhoi profiadau i staff symud ymlaen, os ydyn nhw eisiau, a datblygu. Fel arall, mae pobl yn aros yn eu hunfan. A dwi'n meddwl, wyddoch chi, bod yr Academi Arweinyddiaeth [yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol] yn gwneud gwaith rhagorol yn y cyswllt hwn, mewn gwirionedd. Oherwydd mae *wedi darparu cyfleoedd ac wedi datblygu pobl*, ac mae hynny'n rhan o'i gweledigaeth a'i rôl i Gymru." - Cyn-Uwch Arweinydd**

Gwella cyfleoedd hyfforddi a datblygiad proffesiynol ar gyfer darpar uwch arweinwyr ysgolion.

Er bod cyfranogwyr y gwaith ymchwil yn cydnabod y llwybrau hyfforddi sy'n bodoli ar hyn o bryd ar gyfer darpar uwch arweinwyr, roedd llawer yn teimlo nad oeddent yn darparu'r holl sgiliau angenrheidiol ar gyfer y swydd. Awgrymodd y cyfranogwyr y byddai tri phrif weithgaredd yn helpu i baratoi darpar uwch arweinwyr ysgolion ar gyfer prifathrawiaeth mewn ystod o ysgolion: cysgodi penaethiaid, symud rhwng ysgolion a symud rhwng swyddi arweinyddiaeth arbenigol.

Mwy o gyfleoedd i gysgodi neu gamu i rôl Pennaeth dros dro. Roedd nifer sylweddol o benaethiaid presennol a chyn-benaethiaid yn teimlo mai'r ffordd orau o baratoi staff i ymgymryd â rolau prifathrawiaeth fyddai iddynt naill ai gamu i'r rôl dros dro, neu gael mwy o gyfleoedd i gysgodi rhywun sydd eisoes yn gweithio fel pennaeth:

> **"O ran recriwtio, dwi'n credu bod yn rhaid i ni gael cyfleoedd o ansawdd uchel i ddarpar benaethiaid ddod allan o ysgolion ac i beidio â bod yn ddirprwy benaethiaid yn unig â chyfrifoldebau addysgu. Mae angen cyfleoedd i ddod allan a chael eu mentora gan rywun am dymor, 2 dymor, i weithio ochr yn ochr â rhywun i *gael blas gwirioneddol ar y swydd.*" - Uwch Arweinydd presennol**

Roedd rhywun arall a gafodd ei gyfweld yn cytuno â hyn, gan ddweud bod angen canolbwyntio mwy ar ganiatáu i ddirprwyon gysgodi penaethiaid er mwyn helpu i'w hannog i gymryd y cam nesaf:

> **"Mae rôl y Dirprwy Bennaeth yn bwysig oherwydd nhw yw Penaethiaid y dyfodol. A dwi'n credu os nad ydych chi'n rhoi blas o'r swydd i'ch Dirprwy Bennaeth... Dwi'n credu po fwyaf y byddwch chi'n *meithrin sgiliau, gwybodaeth a dealltwriaeth* y Dirprwy Bennaeth, y mwyaf tebygol fydd o neu hi o eisiau camu ymlaen i swydd Pennaeth." - Uwch Arweinydd presennol**

Ychwanegodd un person a gafodd ei gyfweld mai'r prif rwystr i gysgodi yw'r ffaith nad yw cyfleoedd cysgodi ar gael yn gyson ledled Cymru, a bod angen rhoi prosesau ar waith i fynd i'r afael â hyn.

Symud rhwng ysgolion er mwyn cysgodi Penaethiaid gwahanol. Fel rhan o'r cyfleoedd cysgodi hyn, dywedodd nifer sylweddol o bobl a gafodd eu cyfweld y byddai'n bwysig sicrhau bod dirprwyon nid yn unig yn cysgodi'r pennaeth yn eu hysgol eu hunain, ond eu bod yn symud rhwng ysgolion ledled Cymru i gael blas ar ystod o heriau sy'n benodol i gyd-destun mathau gwahanol o ysgolion:

> **"Mae angen i ni ariannu cyfleoedd i uwch arweinwyr ac arweinwyr canol *dreulio amser mewn ysgolion eraill i ehangu eu gorwelion*... Rhaid sicrhau nad dim ond profiad o un diwylliant ysgol yn unig y maen nhw'n ei gael, a'u bod yn fwy empathetig i'r heriau sy'n wynebu ysgolion eraill." - Uwch Arweinwyr presennol**

Dywedodd unigolyn arall a gafodd ei gyfweld y byddai cysgodi mewn ysgolion gwahanol yn helpu i annog mwy o arweinwyr i symud rhwng ysgolion yng Nghymru, yn hytrach na bod darpar benaethiaid yn aros yn eu hysgol eu hunain nes bod eu pennaeth eu hunain yn symud ymlaen. Gallai hyn helpu i fynd i'r afael â heriau recriwtio sy'n gysylltiedig â lleoliad neu ddemograffeg ysgolion:

> **"Yn y gorffennol, doedd neb yn ymweld ag ysgolion eraill nac yn mynd ar secondiad i ysgol arall. Mae angen gwella hynny o hyd yn fy marn i. Beth am gael *secondiadau a chyfnewid swydd*? Yn amlwg, cyn belled â bod y plant yn cael y flaenoriaeth, wyddoch chi, dwi'n credu bod hynny'n syniad da. Fel arall, roedd yn arfer bod ychydig yn debyg i esgidiau'r person marw. Doeddech chi ddim yn cael swydd pennaeth oni bai bod rhywun wedi marw neu rywbeth." – Cyn-Uwch Arweinydd**

Roedd rhywun arall a gafodd ei gyfweld yn teimlo bod angen mwy o hyfforddiant ar gyfer uwch arweinwyr ar sut i gefnogi a datblygu eu harweinwyr canol a darpar benaethiaid mewn meysydd allweddol:

> **"Dwi'n credu bod angen i ni gael ein haddysgu fel penaethiaid, er mwyn sicrhau ein bod ni'n *darparu'r mathau cywir o brofiadau a chyfleoedd* i'r bobl hyn rhwng cael mynediad at y rhaglenni". - Uwch Arweinydd presennol**

Symud rhwng rolau yn yr Uwch Dîm Arweinyddiaeth. Yn ogystal â chysgodi penaethiaid mewn ysgolion gwahanol, roedd eraill a gafodd eu cyfweld yn teimlo y byddai'n ddefnyddiol i ddarpar benaethiaid gael profiad o rolau gwahanol yn yr uwch dîm arweinyddiaeth, er mwyn datblygu eu hyfforddiant mewn llawer o feysydd arbenigol. Roeddent yn teimlo y byddai hyn yn helpu i gryfhau'r uwch dîm arweinyddiaeth yn ogystal â pharatoi pob aelod o'r tîm yn well ar gyfer prifathrawiaeth:

> **"Pe bai penaethiaid yn rhedeg eu hysgolion mewn ffordd sy'n rhannu cyfrifoldeb... Felly, yn hytrach na chadw popeth mewn blychau ar wahân ar gyfer rolau a chyfrifoldebau uwch arweinwyr, *mae gan bawb fynediad at rolau pawb arall*. Hefyd, fe allwch chi newid y rolau. Felly, er enghraifft, mewn ysgol gyfun fawr, bydd gennych chi rywun sy'n gyfrifol am staffio, rhywun sy'n gyfrifol am addysgu a dysgu efallai, rhywun arall sy'n gyfrifol am les, gallai rhywun arall fod yn gyfrifol am amserlennu... Ond os yw pawb yn gwybod sut i wneud rôl arall yn yr ysgol, mae hynny'n helpu i reoli olyniaeth. Felly, yn hytrach na gwybod sut i wneud un rôl yn unig, rydych chi mewn gwirionedd yn gwybod sut i wneud 2 neu 3, ac rydych chi'n gwybod sut mae'r ysgol yn gweithio... Ond os ydy pawb yn cyflawni eu rôl eu hunain yn unig, ac nad ydyn nhw'n dysgu, yna mae'n anodd iawn dod yn bennaeth heb y wybodaeth hon." - Cyn-Uwch Arweinydd**

Adolygu'r CPCP ymhellach.

Roedd llawer o gyfranogwyr y gwaith ymchwil yn ymwybodol bod adolygiad o'r CPCP eisoes wedi'i gynnal gan yr Athro Mick Waters ar ran Llywodraeth Cymru.

Roedd llawer o'r gwelliannau i'r CPCP a awgrymwyd gan gyfranogwyr yn y gwaith ymchwil hwn yn adleisio pwyntiau ehangach a wnaed ynglŷn â sut y gellid gwella hyfforddiant ar gyfer darpar uwch arweinwyr, megis cael mwy o gyfleoedd i gysgodi penaethiaid yn y swydd, a sicrhau bod y lleoliadau hyn yn digwydd mewn gwahanol fathau o ysgolion:

> **"Felly, mewn gwirionedd, fel rhan o CPCP, i mi, dylai hwn fod yn gyfle, os ydych chi'n cofrestru ar gyfer y CPCP, eich bod chi'n aros yn eich ysgol am flwyddyn, ond yna rydych chi'n cael 2 dymor o *weithio gyda phennaeth rhagorol cydnabyddedig* mewn 2 ysgol sydd â demograffeg wahanol. Ardal heriol iawn ac ardal fwy cefnog, ac yna *ymgolli ym mywyd pennaeth*." - Uwch Arweinydd presennol**

Yn ogystal, dywedodd cyn-bennaeth a gafodd ei gyfweld ei fod yn teimlo nad oedd digon o gyfleoedd ar gael bob amser i ddarpar benaethiaid ymgymryd â hyfforddiant CPCP, a bod angen gwneud rhywbeth i sicrhau bod cyfleoedd cyfartal ym mhob ysgol yng Nghymru i'r rhai sydd am gwblhau'r CPCP.

Nododd aelodau'r grŵp gweithdy rhanddeiliaid y dylai'r CPCP hefyd gynnwys mwy o hyfforddiant ar hunanofal a sut i ddatblygu rhwydweithiau cefnogol gyda phenaethiaid eraill. Dywedodd aelodau'r grŵp ei bod yn bwysig dechrau'r hyfforddiant hwn yn gynnar, fel bod darpar benaethiaid yn cael eu hannog i fabwysiadu arferion iach, a chreu system gymorth ar ddechrau eu gyrfaoedd arweinyddiaeth.

Yn ogystal ag adolygu'r CPCP, roedd un person a gafodd ei gyfweld yn teimlo bod angen mwy o lwybrau amgen i brifathrawiaeth y tu allan i'r CPCP, er mwyn caniatáu mwy o hyblygrwydd ar gyfer recriwtio i'r rolau hyn. Awgrymodd rhywun arall y dylid cael gwared â'r CPCP fel gofyniad yn gyfan gwbl, fel bod athrawon o Loegr nad ydynt wedi cwblhau'r hyfforddiant hwn yn gallu gwneud cais am swyddi yng Nghymru.

Darparu hyfforddiant wedi'i dargedu i ehangu'r gronfa o ymgeiswyr cyfrwng Cymraeg.

Nododd un person a gafodd ei gyfweld fod angen ymyriadau recriwtio wedi'u targedu ar gyfer ysgolion cyfrwng Cymraeg yn benodol, ac awgrymodd y dylid cynnwys mwy o hyfforddiant Cymraeg mewn hyfforddiant uwch arweinyddiaeth er mwyn llenwi'r bylchau hyn. Awgrymodd rhywun arall y dylid ymestyn y cyrsiau 'Cymraeg mewn blwyddyn' i gynnwys uwch arweinwyr er mwyn ehangu'r gronfa o uwch arweinwyr sy'n siarad Cymraeg a datrys rhai o'r heriau recriwtio hyn.

Cymorth a Rhwydweithio

Her arall sy'n wynebu uwch arweinwyr ysgolion yw'r ffaith eu bod yn teimlo'n ynysig yn eu swyddi. Awgrymodd llawer o uwch arweinwyr fod cael mwy o gymorth a chyfleoedd rhwydweithio yn atebion posibl i fynd i'r afael â'r heriau hyn.

Hwyluso rhwydweithio rhwng uwch arweinwyr ledled Cymru.

Pan ofynnwyd iddynt, dywedodd llawer o'r rhai a gafodd eu cyfweld mai eu prif ffynhonnell cymorth yn eu swyddi yw eu rhwydweithiau gydag uwch arweinwyr eraill. Mae hyn yn bwysig iawn mewn ysgolion sydd ag arbenigeddau, fel ysgolion cyfrwng Cymraeg ac ysgolion arbennig. Mae'r rhwydweithiau hyn yn gyfle i uwch arweinwyr gefnogi ei gilydd a rhannu arferion gorau trwy fforymau ac adborth grŵp. Fodd bynnag, roedd rhwystrau i'r rhwydweithiau hyn - yn benodol, bod cyfrifoldeb ar uwch arweinwyr eu hunain i drefnu'r rhwydweithiau. Hefyd, mae'n tynnu uwch arweinwyr i ffwrdd o'u gwaith bob dydd, felly byddai angen cyllid i dalu am staff cyflenwi tra eu bod yn mynychu digwyddiadau rhwydweithio.

Roedd darpar uwch arweinwyr o dan yr argraff fod penaethiaid yn creu eu rhwydweithiau cymorth eu hunain, ond bod y rhain yn ad hoc, ac mai'r penaethiaid eu hunain sy'n eu sefydlu, nid unrhyw strwythur cymorth. Bu aelodau o'r grŵp ffocws yn trafod y ffaith eu bod yn ansicr sut mae athrawon yn mynd i gael eu goruchwylio, er mwyn trafod eu llwyth gwaith a'u hiechyd meddwl:

> **"Dwi'n gwybod fod Penaethiaid yn dda iawn am *gefnogi ei gilydd*, yn enwedig yn ein sir ni. Dwi'n gwybod eu bod yn eithaf agos at ei gilydd. Mae ganddyn nhw *grŵp WhatsApp* ac maen nhw'n gallu cefnogi ei gilydd drwy hwnnw, ond mae ychydig yn fwy ad hoc yn tydi? Dyw e ddim yn gymorth strwythuredig... Goruchwyliaeth yw'r term dwi'n meddwl amdano, oherwydd mae angen goruchwyliaeth ar bob un ohonom... Rhywun i oruchwylio ein llwyth gwaith, ein hiechyd meddwl, ein lles. Mae'n debyg mai'r Pennaeth sy'n fy ngoruchwylio i, ond pwy sy'n ei oruchwylio e?" - Darpar Uwch Arweinydd y Dyfodol**

Dywedodd un uwch arweinydd ei fod yn teimlo bod Cymru eisoes yn symud tuag at ddull arweinyddiaeth sy'n rhannu mwy o gyfrifoldebau, ond bod angen darparu cyllid ar gyfer y rhwydweithiau hyn i sicrhau eu bod yn parhau. Hefyd, dywedodd y bydd y dull gweithredu hwn nid yn unig yn helpu i gadw pobl yn y swydd, ond hefyd yn helpu i recriwtio pobl newydd drwy ddatblygu arweinyddiaeth:

> **"Mae Cymru'n wlad fach iawn, ac rydyn ni'n dechrau *gweithio gyda'n gilydd* yn llawer gwell. Wrth i fwy o benaethiaid agor eu drysau a chydweithio gydag ysgolion eraill, mae'r swydd yn mynd yn llawer llai ynysig, ac yn fwy o swydd sy'n cael ei rhannu. Felly, dwi'n credu bod gennym lawer o botensial yng Nghymru i ddatblygu ymhellach, os yw pobl yn barod i roi'r amser a'r arian, oherwydd mae'n costio arian i gydweithio. Mae'n rhaid i chi dalu am waith cyflenwi i'ch athrawon sydd allan yna. *Cydweithio yw'r ffordd ymlaen, mewn gwirionedd, er mwyn datblygu arweinyddiaeth*." - Cyn-Uwch Arweinydd**

Siaradodd uwch arweinwyr eraill am rwydweithiau blaenorol a oedd wedi dod i ben bellach, ond eu bod yn awyddus i'w hadfer a'u hehangu:

> **"Roedd *yna fforwm i ddirprwy benaethiaid,* a oedd yn gweithio'n dda iawn ac yn rhoi llais i ddirprwy benaethiaid, gan roi cyfle iddyn nhw ddod at ei gilydd a dweud beth oedd ei angen arnyn nhw o ran hyfforddiant a chymorth. Fe ddaeth hwnnw i ben flynyddoedd yn ôl, ond rydyn ni wedi ymgyrchu i'w adfer yn [ein Hawdurdod Lleol], ac fe gynhaliwyd y cyfarfod cyntaf brynhawn Gwener diwethaf, fel mae'n digwydd, felly mae hynny'n gadarnhaol iawn. Mae angen mwy o'r math yna o beth, wyddoch chi, gweithio ar draws ysgolion." - Uwch Arweinydd presennol**

Darparu cymorth un i un trwy gydol y brifathrawiaeth.

Cyfeiriwyd yn aml at gael cymorth gan gyfaill, coetsiwr neu fentor fel ateb posibl i heriau recriwtio a chadw staff, yn enwedig ym maes prifathrawiaeth. Roedd uwch arweinwyr a darpar arweinwyr yn teimlo y byddai'r cymorth un i un hwn yn helpu

arweinwyr newydd i ymgartrefu yn y swydd, yn ogystal â sicrhau bod rhywun ar gael i wrando ar eu problemau.

Dywedodd un person a gafodd ei gyfweld y byddai darparu coetsiwr neu fentor i benaethiaid yn bwysig iawn er mwyn annog mwy o ddirprwy benaethiaid i gamu ymlaen i fod yn bennaeth. Fe wnaethant awgrymu y byddai dirprwy benaethiaid yn gweld y cymorth sydd ar gael i benaethiaid, ac y byddai hynny'n helpu i leihau eu hargraffiadau cychwynnol o'r llwyth gwaith a'r pwysau cynyddol ym maes prifathrawiaeth:

> **"Mae rhywun yn cael swydd dirprwy bennaeth ac yn meddwl, 'iawn, mae hynny'n iawn, dwi'n hapus lle ydw i. Does dim rhaid i mi ysgwyddo lefel enfawr o gyfrifoldeb, ac eto dwi'n hapus yn fy rôl.' Felly, mae pobl yn cael swyddi dirprwy bennaeth, ac yna dydyn nhw ddim eisiau cymryd y cam nesaf. Yn fy marn i, pe bai mwy o gymorth ar gael i benaethiaid, byddai mwy o bobl yn dewis bod yn benaethiaid. Felly, pe bai strwythur cymorth gwell ar gael, dwi'n credu y byddai hynny'n cael effaith. I mi, ystyr cymorth yw bod pobl fel fi yn gweithio ochr yn ochr â phenaethiaid, i fod ar gael i *wrando,* fel *mentor neu goetsiwr* os mynnwch chi. Felly, mae angen system hyfforddi gadarn, i gynorthwyo pobl yn eu blynyddoedd cyntaf fel penaethiaid." - Cyn-Uwch Arweinydd**

Hefyd, ychwanegwyd bod cymorth un i un anffurfiol gan benaethiaid, yn yr un modd â fforymau rhwydweithio, eisoes yn bodoli mewn rhai rhanbarthau, ond nad yw hyn wedi'i ffurfioli eto ac nad yw ar gael ym mhob cwr o Gymru. Ategwyd hyn gan bobl eraill a gafodd eu cyfweld, a ddywedodd fod darpariaeth ac ansawdd cymorth un i un yn gallu amrywio llawer rhwng Awdurdodau Lleol:

> **"Dwi'n credu hefyd fod angen *mentor penodedig* ar gyfer arweinwyr, waeth a ydyn nhw'n arweinwyr sydd newydd gymhwyso, felly gallai fod yn fentor cymheiriaid... Rhaid i ni beidio â gadael i awdurdodau wneud hyn, oherwydd bydd rhai awdurdodau yn dweud, 'Iawn, mi wnawn ni adael i chi fwrw iddi, does dim angen i ni wneud y gwaith hwn. Fyddwn ni ddim yn trefnu hyn, ond os ydych chi am ei drefnu ymysg eich gilydd fel arweinwyr ysgol, mae croeso i chi wneud.' Ble mae'r cydraddoldeb mewn agwedd fel yna?" - Cyn-Uwch Arweinydd**

Dywedodd unigolyn arall a gafodd ei gyfweld y gallai cymorth un i un neu 'gyfaill' ei helpu i ymdopi â straen, ac y byddai'n bwysig bod y sawl sy'n darparu'r cymorth yn dod o faes y tu allan i'r byd addysg, o dan drefniant sy'n wahanol i rwydwaith gyda phenaethiaid eraill. Byddai hyn yn golygu bod y pennaeth yn teimlo'n hapus i drafod heriau yn ogystal ag agweddau cadarnhaol.

Roedd llawer o gefnogaeth i'r syniad hwn yn y gweithdy rhanddeiliaid, a phwysleisiodd y rhai a fynychodd y byddai'n ddefnyddiol iawn pe bai'r 'cyfaill' yn bennaeth sydd wedi ymddeol yn ddiweddar, a allai uniaethu â heriau presennol yn well o lawer na phennaeth a oedd wedi ymddeol dros 3-5 mlynedd yn ôl. Dywedodd un mynychwr nad oedd modd i unrhyw bennaeth a oedd wedi ymddeol cyn y pandemig ddeall rôl y pennaeth yn ddigon da bellach, gan fod y cylch gwaith wedi newid cymaint ers y pandemig.

Awgrymodd rhywun arall a gafodd ei gyfweld y dylid manteisio ar brofiad penaethiaid sydd ar fin ymddeol, gan gynnig cymhelliant iddynt aros ymlaen fel mentor mewn ysgolion gwahanol yn yr ardal leol:

> **"Pan fydd rhywun, fel fi, wedi gweithio ers ugain mlynedd fel pennaeth mewn dwy ysgol, mae'n datblygu llawer iawn o ddoethineb a gwybodaeth .... Hoffwn weld prifathrawiaeth bontio yn y dyfodol a fydd yn helpu pobl i gamu ymlaen i'r swyddi hyn a chael *cymorth cofleidiol* i fynd drwy'r hyn sydd, yn ei hanfod, yn gylch gwaith mewn ysgol. Mae gwaith ysgolion yn seiliedig ar gylch blynyddol i raddau helaeth, a dwi'n meddwl y bydd yn fanteisiol iawn trefnu bod rhywun yn mentora ac yn hyfforddi [penaethiaid newydd] am ddeuddeg mis hyd nes y byddant wedi cwblhau cylch llawn... Does dim angen un person ym mhob ysgol i wneud hyn o reidrwydd. Fe allai pennaeth cyswllt ardal ofalu am bedair, pump, neu chwe ysgol mewn ardal ddaearyddol." - Cyn-Uwch Arweinydd**

Awgrymodd rhywun arall a gafodd ei gyfweld y gallai penaethiaid sy'n ystyried ymddeol weithio'n rhan-amser am 3 neu 4 diwrnod yr wythnos, ac y gallai'r dirprwy bennaeth gyflenwi pan nad yw'r pennaeth yn gweithio. Dywedodd y byddai hyn yn helpu i gadw pennaeth sydd ar fin ymddeol yn y swydd am gyfnod hirach, ac y byddai'n cynorthwyo'r broses olyniaeth ac yn rhoi cyfle i'r dirprwy bennaeth gael blas ar swydd pennaeth a manteisio ar wybodaeth helaeth y pennaeth. Unwaith eto, roedd y rhai a gafodd eu cyfweld yn teimlo y byddai hyn yn gofyn am newid mewn diwylliant, ac y byddai angen i'r llywodraeth gydnabod bod rhannu arweinyddiaeth yn syniad ymarferol:

> **"Dwi'n credu bod angen *ei nodi ar haen wahanol* hefyd, yn hytrach na'i fod ond yn digwydd oherwydd bod penaethiaid unigol yn codi'r mater gyda'u cyrff llywodraethu. Dwi'n credu bod angen rhywfaint o gydnabyddiaeth o rywle arall bod rhannu prifathrawiaeth yn opsiwn ymarferol. Hynny yw, mae nifer cynyddol o ysgolion wedi cael eu rhedeg gan benaethiaid gweithredol nad ydyn nhw yn amlwg yn yr un ysgol am 5 diwrnod yr wythnos. Serch hynny, mae'r trefniant hwn wedi bod yn gymharol ymarferol. Ond am ryw reswm rhyfedd, dwi'n meddwl bod yna deimlad cyffredinol y dylai'r pennaeth fod yn bresennol yn yr ysgol drwy'r amser, a bod angen un person i wneud y swydd." - Uwch Arweinydd presennol**

Cynnal adolygiad o'r cymorth presennol gan Awdurdodau Lleol, gyda mwy o gyfleoedd i benaethiaid roi adborth.

Roedd llawer o gyfranogwyr y gwaith ymchwil yn awyddus i drafod y cymorth sy'n cael ei ddarparu gan eu Hawdurdodau Lleol ar hyn o bryd, a mynegwyd safbwyntiau gwahanol iawn ynglŷn ag a oedd cyfranogwyr yn teimlo bod y cymorth hwn yn ddigonol neu ar gael yn rhwydd.

Er enghraifft, roedd un person a gafodd ei gyfweld yn teimlo bod swyddog cymorth iechyd a diogelwch yr Awdurdod Lleol yn rhoi cymorth da iawn a bod y broses ar gyfer gwneud hyn yn effeithiol. Fodd bynnag, teimlai nad oedd ei swyddog cymorth AD yn darparu cymorth mewn ffordd a oedd yn ddefnyddiol iddo. Hefyd, roedd yn teimlo bod proses araf ar waith sy'n golygu bod penaethiaid yn ysgwyddo mwy o gyfrifoldebau'r Awdurdod Lleol:

> **"Rydyn ni'n lwcus, mae gennym swyddog iechyd a diogelwch. Felly, mae swyddog cyswllt yr Awdurdod Lleol yn dod i mewn unwaith y mis fel arfer, gan fy helpu i ddeall unrhyw newidiadau polisi mawr. Dwi'n meddwl bod y model hwn yn llwyddiannus iawn... Dyw'r model ddim yn gweithio yn fy marn i os yw unigolyn yn *gorfod gwneud gormod o bethau gwahanol.* Mae yna swyddog cyswllt AD hefyd, ond unwaith eto, mae'r hyn y mae AD yn ei wneud a'r hyn y mae disgwyl i ysgolion ei wneud yn newid yn sylweddol, wrth i ysgolion ysgwyddo mwy o'r gwaith... Byddwn wrth fy modd pe bai fy swyddog AD yn dod i'r ysgol i weithio am hanner diwrnod yr wythnos. Fe allen ni roi trefn ar bopeth wedyn. Ond ar hyn o bryd rydyn ni'n cael cynnig ysbeidiol. Weithiau dwi angen eu cymorth ond dro arall dwi ddim angen eu cymorth am 3 wythnos." - Uwch Arweinydd presennol**

Roedd y cyfranogwyr yn teimlo y byddai'n ddefnyddiol i benaethiaid gael mwy o gyfleoedd i roi adborth ar y mathau o gymorth gan Awdurdodau Lleol sy'n ddefnyddiol, a gallu nodi meysydd lle byddai mwy o gymorth, neu gymorth gwahanol, yn ddefnyddiol. Dywedodd un person a gafodd ei gyfweld y byddai hyn yn helpu i ailgyfeirio cyllid tuag at y mathau mwyaf defnyddiol o gymorth yn ogystal â nodi rhannau o'r system gymorth sydd angen eu gwella.

Roedd cyfranogwyr eisoes wedi nodi dau faes allweddol lle byddai modd gwella'r cymorth y mae Awdurdodau Lleol yn ei ddarparu i uwch arweinwyr:

Sicrhau bod y rhai sy'n darparu cymorth yn meddu ar y profiad perthnasol. Cyfeiriodd nifer sylweddol o uwch arweinwyr at enghreifftiau o sefyllfaoedd lle nad oedd gan yr unigolyn cyfrifol o'u Hawdurdod Lleol y profiad perthnasol i'w cynghori.

Er enghraifft, dywedodd un uwch arweinydd o ysgol arbennig nad oedd ei gynghorydd gwella ysgolion wedi gweithio mewn ysgol arbennig, ond roedd yn gyfrifol am ei gynghori yn rhinwedd ei swydd:

> **"Unwaith eto, mae'n bwysig iawn bod y sawl sy'n darparu cymorth yn gymharol agos at yr uwch arweinydd o safbwynt ei yrfa, ac nad yw'n berson a oedd yn gwneud y swydd 20 mlynedd yn ôl, neu'n berson sydd heb unrhyw gysylltiad â'r math penodol o gymuned neu ysgol... Mae gennym gynghorwyr gwella ysgolion, maen nhw'n dod i mewn ac maen nhw i fod i ddarparu cymorth ar gyfer ein cynllun gwella'r ysgol a rhoi cyngor dysgu proffesiynol i ni. Ond dydyn nhw ddim wedi cael profiad o'r sector ysgolion arbennig fel arfer, ac maen nhw'n methu deall y problemau sy'n ein hwynebu [mewn ysgol arbennig]. Felly, pe bai gen i fentor neu hyfforddwr, wel - mentor, sydd wedi cael profiad o'r sector, byddai hynny'n ddefnyddiol iawn." - Uwch Arweinydd presennol**

Dywedodd uwch arweinwyr eraill o ysgolion uwchradd fod llawer o gyn-benaethiaid cynradd wedi ymgymryd â rolau cynghori neu gynorthwyo yn yr Awdurdod Lleol. Roeddent yn poeni na allent ddarparu digon o gymorth na chyngor iddynt fel penaethiaid ysgolion uwchradd, oherwydd eu bod wedi cael profiadau gwahanol:

> **"Mae'n ymwneud â darparu *cymorth sy'n berthnasol i'r her* hefyd. Mewn Awdurdodau Lleol dwi'n ymwybodol ohonyn nhw, dwi'n credu bod nifer anghymesur o staff sydd wedi cael profiad o'r sector cynradd yn gweithio mewn Awdurdodau Lleol o'i gymharu â staff o'r sector uwchradd. Fel y dywedais eisoes, mae gen i barch enfawr tuag at y sector Ysgolion Cynradd... Ond, mae'r heriau mae rhywun yn eu hwynebu yn wahanol, ac mae diffyg profiad perthnasol y staff... yn cael effaith yn fy marn i. Rydyn ni bron wedi cyrraedd sefyllfa lle mae Cymdeithasau Ysgolion Uwchradd yn cyflawni rôl y dylai'r Awdurdod Lleol, a hyd yn oed Senedd Cymru o bosibl, fod yn darparu cymorth ar ei chyfer." - Cyn-Uwch Arweinydd**

Roedd mynychwyr y gweithdy rhanddeiliaid yn ategu'r canfyddiad hwn, gan gytuno eu bod yn teimlo'n aml nad oedd eu ffynonellau cymorth mewn Awdurdodau Lleol yn meddu ar y profiad priodol i ddarparu cymorth - er enghraifft, dirprwy bennaeth sydd wedi ymddeol yn rhoi cyngor i bennaeth.

Mae angen i'r rhai yn yr Awdurdod Lleol sy'n gyfrifol am ddarparu cymorth i'r sector addysg ymweld ag ysgolion a bod ar gael i ddarparu cymorth. Yn ystod cyfweliadau a sesiynau'r gweithdy rhanddeiliaid, nodwyd nad oedd y cymorth gan Awdurdodau Lleol yn teimlo'n ddigonol gan fod y rhai sy'n gweithio y tu allan i ysgolion wedi dechrau gweithio'n fwy hyblyg ers y pandemig. O ganlyniad, dywedodd uwch arweinwyr nad ydynt yn gallu cyrchu gwasanaethau cymorth bob tro pan fydd angen gwasanaethau o'r fath ar ysgolion, yn enwedig ar ddydd Gwener. Hefyd, nododd uwch arweinwyr fod y rhai sy'n darparu cymorth yn teimlo'n fwy ynysig ac nad ydynt yn deall yn llawn yr hyn sy'n digwydd o ddydd i ddydd mewn ysgolion, gan eu bod wedi rhoi'r gorau i ymweld ag ysgolion ers y pandemig:

“Mae yna ganfyddiad am yr hyn wnaethon ni [yn ystod y pandemig] ac yna mae yna ddealltwriaeth o’r hyn a oedd yn digwydd go iawn. Dwi’n credu weithiau ei fod *yn ymddangos fel rhywbeth cwbl ar wahân o ran dealltwriaeth Llywodraeth Cymru*.” - Uwch Arweinydd presennol

Fel ateb, awgrymwyd y dylid disgwyl i staff sy'n gweithio gydag ysgolion fod yn dod i mewn i ysgolion hefyd, a dylent sicrhau eu bod ar gael bob amser dros y ffôn neu e-bost ar y diwrnodau pan fyddant yn gweithio gartref. Yn ogystal, dywedodd y rhai a gafodd eu cyfweld a'r rhai a fynychodd y gweithdai y dylid disgwyl i'r rhai sy'n gweithio mewn adrannau addysg Llywodraeth Cymru, ac a fydd yn gwneud penderfyniadau sy'n effeithio ar ysgolion, fod yn ymweld ag ysgolion.

Lleihau Llwyth Gwaith

Mae llwyth gwaith uwch arweinwyr ysgolion, a'r hyn sy'n gallu cael ei gynnwys yn eu cylch gwaith, yn cael ei nodi'n aml fel un o'r prif ffactorau sy'n effeithio ar recriwtio a chadw uwch arweinwyr. Awgrymodd y cyfranogwyr y gellid helpu hyn trwy neilltuo mwy o amser ar gyfer cyfrifoldebau arweinyddiaeth, pennu disgwyliadau cliriach ar gyfer oriau gwaith a lleihau cylch gwaith penaethiaid ac ysgolion.

Neilltuo rhagor o amser ar gyfer Cynllunio, Paratoi ac Asesu (CPA).

Un awgrym a gafodd ei grybwyll yn aml fel ateb posibl i helpu uwch arweinwyr ac aelodau staff eraill i reoli eu llwyth gwaith oedd neilltuo mwy o amser ar gyfer CPA. Cytunwyd y byddai hyn yn fuddsoddiad, ond y byddai'n helpu i lenwi swyddi ym mhob maes addysgu, nid swyddi uwch arweinyddiaeth yn unig:

"Os ydych chi'n gofyn i unrhyw athro, 'Pam fyddech chi'n gadael addysgu?', y rheswm yw pwysau gwaith, nid yr arian. Dwi ddim yn credu ein bod ni’n rhoi digon o amser i staff ar gyfer CPA. Rhaid i'r dyraniad fod yn 10%. Os ydych chi'n athro yn Ffrainc, rydych chi'n cael 50% ... Felly, rhowch gyfle i staff neu aelodau o'r uwch dîm arweinyddiaeth neilltuo mwy o amser i staff ar gyfer gwaith cynllunio a pharatoi. Byddan nhw dan lai o straen wedyn ac yn teimlo bod eu llwyth gwaith yn ysgafnach, a'u bod yn cael eu cefnogi gennym ni." - Uwch Arweinydd presennol

Ychwanegodd uwch arweinydd arall y gallai'r cynnydd mewn amser CPA ddechrau'n raddol, ac y byddai neilltuo'r amser penodol hwn yn helpu staff ar bob lefel i reoli eu llwythi gwaith yn fwy effeithiol:

"Mae angen ystyried cynyddu'r amser CPA staff i 20% yn y lle cyntaf. Neu 15% o'u llwyth addysgu, yn hytrach na 10%. Mewn byd delfrydol, byddwn wrth fy modd pe bawn i mewn sefyllfa i droi at fy staff a dweud, 'Rydych chi i gyd yn mynd i gael 4 gwers CPA yr wythnos, nid 3.' ... Ond alla i ddim gwneud hynny gan fod y bobl mewn awdurdod yn dweud 'Mae gen ti 6 aelod staff yn ormod fel y mae.' Felly, mewn gwirionedd, byddai'n wych pe bai pawb sy'n dod i mewn i'r proffesiwn yn gwybod bod yr amser hwn ganddyn nhw... Mae pawb yn gwybod nad swydd 8:30-15:30 yw addysgu a bod disgwyl i chi weithio gartref. Ond pan fydd hynny'n cymryd drosodd eich bywyd chi a'ch teulu, yna, dwi’n credu mai dyna pam rydyn ni'n gweld pobl-, dwi'n colli staff eleni oherwydd eu bod nhw'n gadael y proffesiwn a dwi'n colli uwch arweinwyr oherwydd dwi'n meddwl, mae mwy i fywyd na gwaith.” - Uwch Arweinydd presennol

Dywedodd rhywun arall a gafodd ei gyfweld y byddai darparu mwy o amser CPA ar gyfer rolau athrawon yn talu ar ei ganfed gan y byddai'n gwella prosesau recriwtio a chadw staff.

Amser CPA penodol ar gyfer uwch arweinwyr. Yn ogystal, awgrymodd un uwch arweinydd fod angen fersiwn o CPA ar gyfer tasgau arweinyddiaeth uwch arweinwyr, gan roi amser penodol iddynt gyflawni tasgau arweinyddiaeth:

“Felly, fel y mae athrawon yn cael amser CPA, mae angen amser arweinyddiaeth ar benaethiaid. Ac mae angen ymwreiddio'r amser hwn, waeth a yw wedi'i gynnwys yn y gyllideb ai peidio. Mae'n ddigon hawdd dweud, 'O, wel, mae'r llywodraethwyr yn dda iawn yn yr ysgol hon ac fe alla i gael hynny,' ond fydd hynny ddim yn digwydd ledled Cymru. Felly, yn union fel mae CPA yn drefniant Cymru gyfan, dylai'r Llywodraeth neilltuo amser arweinyddiaeth penodol ledled Cymru, a dylai pawb dderbyn a deall hynny.” - Cyn-Uwch Arweinydd

Roedd un arall yn teimlo y dylid rhoi mwy o amser CPA (neu amser cyfatebol) i staff wrth iddynt ymgymryd â mwy o gyfrifoldebau arweinyddiaeth, ac y byddai'r amser CPA hwn yn amser arweinyddiaeth pwrpasol.

Adolygu a lleihau cylch gwaith penaethiaid.

Awgrymodd rhai o gyfranogwyr y gwaith ymchwil fod angen adolygu'r hyn sy'n cael ei gynnwys yng nghylch gwaith penaethiaid, a bod angen edrych ar y cylch gwaith a'i leihau o bosibl:

“Mae'n rhaid i chi geisio gwella'r system drwy leihau'r graddau rydyn ni’n gorfod gwneud gwaith gweinyddol cymharol ddibwys nad yw o unrhyw fudd i'r ysgol, er mwyn i ni allu parhau i ganolbwyntio ar ein busnes craidd, sef gwella dysgu ac addysgu, codi safonau ac ati.” - Uwch Arweinydd presennol

Mynegodd un pennaeth rwystredigaeth oherwydd ei fod yn gorfod treulio llawer o amser yn cyflawni cyfrifoldebau sydd y tu allan i'r cylch gwaith addysgu a dysgu, fel rheoli Adnoddau Dynol neu adeiladau, er gwaethaf y ffaith ei fod yn derbyn cymorth gan yr Awdurdod Lleol yn y cyswllt hwn. Roedd yn teimlo bod hyn yn effeithio gormod ar ei flaenoriaethau priodol, fel gwelliant addysgol:

"Mae angen iddyn nhw [Llywodraeth Cymru] leihau'r rôl mewn gwirionedd, oherwydd fel pennaeth, mae gen i gytundeb lefel gwasanaeth, ac mae gen i swyddog AD y gallaf siarad â hi dros y ffôn i gael cyngor ar AD, ond dwi'n dal i orfod gwneud y gwaith AD a threfnu'r cyfarfodydd... Dwi'n gorfod cadw llygad ar y sefyllfa ariannol, er bod gen i reolwr busnes... Mae rhywun yn gwneud yr holl bethau hyn, er eu bod yn feysydd arbenigol i'r bobl mae rhywun yn eu ffonio... Dwi'n credu ei bod hi'n hen bryd i Awdurdodau Lleol gymryd rhywfaint o'r cyfrifoldeb hwn yn ôl oddi ar benaethiaid oherwydd dyma'r gwaith sy'n fy nhynnu oddi wrth y plant... Wnes i ddim dod yn bennaeth er mwyn rhoi gwybod i bobl am doiledau sy'n gollwng a materion tebyg. Mi ddes i'n athro er mwyn addysgu plant". - Uwch Arweinydd presennol

Ym marn person arall a gafodd ei gyfweld, dylai Awdurdodau Lleol, nid penaethiaid, fod yn gyfrifol am faterion fel rheoli adeiladau ac iechyd a diogelwch:

"[Beth fyddai'n helpu'ch llwyth gwaith?] Yr Awdurdod Lleol yn tynnu rhai pethau allan o'n cylch gwaith... Byddai'n dda pe bai modd i ni roi gwybod i'r Awdurdod Lleol am broblemau, a'i fod yn delio â nhw wedyn. Efallai rhywun yn dod i mewn i gynnal archwiliad tân yn eich ysgol, gan ysgrifennu adroddiad i chi gydag argymhellion... Dyw'r Awdurdodau Lleol ddim yn derbyn unrhyw gyfrifoldeb am yr argymhellion hyn, a'r penaethiaid sy'n gyfrifol am sicrhau bod y gwaith yn cael ei wneud. Ond dydyn ni ddim yn rheoli'r arian ar gyfer y gwaith hwn, felly mae angen i ni hepgor y cam yn y canol fel bod yr adroddiad yn mynd i'r awdurdod, sy'n gyfrifol am y broses wedyn. Yr awdurdodau sy'n berchen ar yr adeiladau." - Uwch Arweinydd presennol

Dod â rheolwyr busnes yn ôl ar gyfer ysgolion cynradd. Cyfeiriodd llawer o gyfranogwyr y gwaith ymchwil at y cyfrifoldebau ychwanegol sydd gan benaethiaid ysgolion cynradd yng Nghymru yn benodol. Ym marn y cyfranogwyr, yr ateb yw dod â bwrsariaid a rheolwyr busnes yn ôl a sicrhau eu bod ar gael i bob ysgol gynradd yng Nghymru:

"Ychydig flynyddoedd yn ôl, fe gafodd cynllun peilot bach ei gynnal ar draws Cymru i ddarparu rhywfaint o gyllid ar gyfer bwrsariaid mewn ysgolion. Mae gan rai ysgolion mawr ac ysgolion uwchradd fwrsariaid erbyn hyn, ond nid felly ysgolion cynradd cyffredin. Wyddoch chi, mae gennych chi bennaeth a dirprwy bennaeth a rhywun yn y swyddfa, ac a dweud y gwir, y tri pherson hyn sy'n gyfrifol am y gwaith sy'n dod i mewn fel arfer. Wnaeth hynny ddim para, ond roedd yna awgrym o fymryn o gydnabyddiaeth bod angen person ychwanegol i wneud y gwaith gweinyddol y mae disgwyl i ni ei wneud yn yr ysgol." - Uwch Arweinydd presennol

Roedd llawer o'r uwch arweinwyr presennol a gafodd eu cyfweld ac aelodau grŵp y gweithdy rhanddeiliaid yn cefnogi'r syniad hwn, a oedd yn cynnwys penaethiaid ysgolion cynradd yn bennaf.

Mynd i'r afael â'r disgwyliadau uwch ar gyfer ysgolion ac uwch benaethiaid. Nododd cyfranogwyr y gwaith ymchwil hwn mai un o brif effeithiau COVID-19 oedd y newid yng nghylch gwaith ysgolion a phenaethiaid, a'r disgwyliad iddynt fynd i'r afael â materion cymdeithasol ehangach. Yn ystod y pandemig, ysgwyddodd ysgolion lawer o gyfrifoldebau er mwyn cefnogi plant, eu teuluoedd a'u cymunedau trwy gydol y cyfnod cythryblus. Ers i'r cyfyngiadau symud a'r mesurau COVID ddod i ben, mae llawer o staff ysgolion yn teimlo bod disgwyl i ysgolion barhau i ddarparu'r un lefel o gymorth i gymunedau ehangach ag a ddarparwyd trwy gydol y pandemig. Fodd bynnag, teimlai'r cyfranogwyr nad oedd hyn yn ddisgwyliad ymarferol na theg ar gyfer ysgolion. Awgrymwyd bod angen ailystyried cwmpas cylch gwaith penaethiaid ar ôl y pandemig, ac y dylid symud mwy o waith yn ôl i'r rhai sy'n fwy addas i ddarparu'r cymorth hwn, fel Awdurdodau Lleol neu'r sector gofal:

"Dwi'n credu bod hwnnw'n gam hanfodol a phwysig er mwyn symud ymlaen.... Dwi'n gwybod mai penaethiaid sy'n gyfrifol yn y pen draw am beth hyn sy'n digwydd mewn ysgolion, ond dwi ddim yn meddwl ein bod ni'n gwneud digon ohono [gwasanaethau eraill]... Mae yna wasanaethau eraill sy'n gysylltiedig ag awdurdodau addysg a gwasanaethau cymdeithasol, ac mae'n bosibl bod angen mwy o agenda gydweithredol ar gyfer atebolrwydd." - Cyn-Uwch Arweinydd

Dywedodd rhai cyfranogwyr fod rôl ysgolion wedi newid yn sylweddol dros y blynyddoedd diwethaf hyd yn oed cyn COVID, a bod yr ysgol yn cael ei hystyried yn lle i ddatrys llawer o heriau cymdeithas:

"Dwi'n sylweddoli bod yna heriau i deuluoedd yn ymwneud ag amser gwaith ac ati, ond nid dyna yw ein gwaith ni mewn gwirionedd. Dydyn ni ddim yn warchodwyr plant nac yn feithrinfeydd, nid dyna yw ein swyddogaeth. Ond dwi'n credu ein bod ni'n cael ein tynnu i mewn i'r gwaith hwn oherwydd bod pawb wedi dod i arfer â throi at ysgolion i ddatrys holl broblemau cymdeithas, a bydd y sefyllfa hon yn parhau. Felly mae popeth sy'n mynd o'i le mewn cymdeithas yn dod yn broblem i'r ysgol." - Uwch Arweinydd presennol

"Nid athrawon yn unig ydyn ni bellach, rydyn ni'n weithwyr gofal iechyd, yn seicolegwyr, ni yw'r heddlu hefyd. Dwi ddim yn meddwl bod y cyhoedd yn ein gwerthfawrogi. Dyw'r cyfryngau ddim yn ein gwerthfawrogi chwaith, a dwi'n credu bod angen gwneud llawer o waith mewn gwirionedd i godi proffil gwaith ysgolion, nid dim ond Penaethiaid neu'r Uwch Dîm Arweinyddiaeth, ond athrawon hefyd." - Uwch Arweinydd presennol

Awgrymodd un person a gafodd ei gyfweld fod hyn yn deillio o ddiffyg buddsoddi mewn gwasanaethau cyhoeddus ehangach, gan arwain at fwlch mewn cymorth y mae disgwyl i ysgolion ei lenwi wedyn:

“Dwi ddim yn meddwl bod yr holl agweddau yna yn cael eu hadlewyrchu o reidrwydd yn natur ein swyddi ar hyn o bryd. Rydyn ni'n gorfod delio â materion sy'n gysylltiedig â'r GIG. Rydyn ni'n ymdrin â gwasanaethau cymdeithasol a rhieni... Dyw [rhieni] ddim yn cael y seibiant sydd ei angen arnyn nhw. Felly, rydyn ni’n gweld rhieni dan fwy o straen, ac mae'n bosibl bod rhai o'n teuluoedd yn byw mewn gwestai nawr oherwydd prinder eiddo cyngor priodol. Mae'r holl wasgfa ar bopeth yn anodd iawn.” - Uwch Arweinydd presennol

Roedd cyfranogwyr yn teimlo bod y llwyth gwaith a'r cyfrifoldebau ychwanegol ar ysgolion yn arwain at lawer o broblemau yn ymwneud ag ymddeoliad cynnar a recriwtio. Awgrymwyd y byddai mynd i'r afael â'r materion hyn drwy ddarparu cyllid digonol ar gyfer gwasanaethau cyhoeddus yn helpu i leddfu problemau recriwtio a chadw staff ym mhob sector.

Cael mwy o gyfleoedd i symud ymlaen ym maes addysgu nad ydynt yn arwain at bobl yn cefnu ar addysgu. Rhywbeth a godwyd yn ystod yr holl gyfweliadau, grwpiau ffocws a'r gweithdy i randdeiliaid oedd y ffaith fod angen mwy o gyfleoedd i symud ymlaen ym maes addysg nad ydynt yn arwain at bobl yn cefnu ar addysgu a dysgu. Esboniodd un person a gafodd ei gyfweld fod disgwyliadau i bobl symud ymlaen i brifathrawiaeth yn golygu weithiau eu bod yn teimlo’n llai brwdfrydig am eu gwaith, ond eu bod yn teimlo dan bwysau i gamu ymlaen i'r swydd:

“Mae'n anodd iawn gweld sut mae pobl yn gallu symud ymlaen yn eu gyrfa. Beth ydych chi'n ei wneud os ydych chi'n ymarferydd cadarn iawn ac nad ydych chi am fod yn bennaeth? Lle ydych chi’n mynd? Mewn ysgol uwchradd fe allwch chi ddod yn bennaeth adran ac ennill cyflog cymharol dda, ac unwaith eto, mae rhywun yn canolbwyntio ar faes arbenigol iawn o set sgiliau. Yn y sector cynradd mae rhywun yn gorfod gwneud popeth. Mae rhywun yn gorfod cyflawni pob math o ddyletswyddau, heb feistroli'r un yn benodol, oni bai bod rhywun yn cael swydd pennaeth cynorthwyol neu ddirprwy bennaeth, sydd unwaith eto yn symud pobl ymhellach i ffwrdd oddi wrth y plant. Sut mae rhywun yn gallu symud ymlaen? - Uwch Arweinydd Presennol

Roedd uwch arweinwyr yn credu y byddai adolygu'r hyn sy'n rhan o gylch gwaith y pennaeth, ynghyd â mwy o gyfleoedd i symud ymlaen ym maes addysgu heb ymgymryd â rolau rheoli busnes, yn helpu i gadw mwy o staff addysgeg arbenigol yn y sector.

Diffinio disgwyliadau clir ar gyfer oriau gwaith derbyniol

Roedd nifer cymharol fawr o gyfranogwyr yn teimlo bod angen gosod disgwyliadau cliriach ar gyfer oriau gwaith penaethiaid ac uwch arweinwyr ar lefel genedlaethol, er mwyn sicrhau cydbwysedd iachach rhwng bywyd a gwaith. Teimlent nad yw'r polisïau presennol yn ymarferol oherwydd er eu bod yn nodi terfynau clir ar gyfer oriau gwaith, nid ydynt yn ymarferol yn aml o ystyried y tasgau y disgwylir i staff eu cyflawni o fewn yr amser hwn.

"Mae'n debyg bod angen uchafswm oriau ar gyfer ein swydd. Yr uchafswm i athrawon yw 1,265 awr, a dwi'n gwybod bod y rhan fwyaf o athrawon yn gweithio mwy na hynny mae'n debyg... Ond does dim uchafswm oriau i uwch arweinwyr. Amser cyfeiriedig pennaeth yw'r hyn roeddwn i'n chwilio amdano yn gynharach, a dwi wedi darllen y polisi ar amser cyfeiriedig pennaeth, ond dydw i erioed wedi gallu gweithio ar sail y polisi hwn oherwydd bod gormod i'w wneud." - Uwch Arweinydd presennol

Yn ôl unigolyn arall a gafodd ei gyfweld, mae angen polisïau mwy ymarferol er mwyn sicrhau cydbwysedd iach rhwng bywyd a gwaith ar gyfer *pob* aelod o staff:

"Nid dim ond y pennaeth a'r dirprwy, ond pawb. Wyddoch chi, mae'n broffesiwn sy'n disgwyl i chi weithio'n galed iawn am oriau hir iawn. A oes angen i'r proffesiwn fod â mwy o reolau a pholisïau ar lefel genedlaethol sy'n nodi'r disgwyliadau ac sy'n dweud wrth bobl na ddylen nhw wneud mwy na hynny oherwydd ei bod yn annheg ar yr unigolyn a'i bod yn allweddol bwysig i fywyd proffesiynol? Mae'n rhaid i ni gadw’r cydbwysedd hwnnw." - Uwch Arweinydd presennol

Cyllid a Chyflogau

Cynyddu cyllid ysgolion er mwyn gallu rhoi awgrymiadau polisi newydd ar waith.

Wrth awgrymu atebion polisi i heriau recriwtio a chadw staff, pwysleisiodd llawer o gyfranogwyr y bydd angen cyllid i roi'r atebion ar waith.

Fel y trafodwyd yn gynharach, er mwyn rhoi mwy o gyfleoedd i ddarpar uwch arweinwyr ac uwch arweinwyr presennol fynychu digwyddiadau datblygiad proffesiynol a rhwydweithio, mae angen arian i dalu am staff cyflenwi. Hefyd, nododd uwch arweinwyr y gallai rhagor o gyllid eu helpu i ehangu eu timau uwch arweinyddiaeth, lleihau'r pwysau arnynt a darparu mwy o gyfleoedd i arweinwyr canol a darpar benaethiaid ddatblygu.

Dywedodd eraill a gafodd eu cyfweld y byddai mwy o arian yn caniatáu iddynt ryddhau mwy o amser staff, ac yn fodd iddynt ddirprwyo a rhannu cyfrifoldebau'r pennaeth gydag arweinwyr canol a'r Uwch Dîm Arweinyddiaeth ehangach:

"Dwi’n credu bod angen ariannu ysgolion yn well, oherwydd byddai modd dirprwyo mwy o ddyletswyddau pe bawn i'n gallu rhyddhau staff yn amlach i ymgymryd â rolau. Mae gennym ni bobl yma sydd wedi cwblhau

hyfforddiant arweinyddiaeth ganol ond mae ganddyn nhw eu dosbarthiadau eu hunain mewn gwirionedd, felly mae'n anodd iawn gofyn iddyn nhw wneud pethau os ydyn nhw'n addysgu drwy'r dydd. Byddai angen iddyn nhw wneud pethau naill ai ar ôl ysgol neu amser cinio, ac mae'n bosibl y byddai mwy o arian mewn cyllideb yn golygu bod modd cynllunio ar gyfer hynny." - Uwch Arweinydd presennol

"...Oherwydd y cyfyngiadau yn y gyllideb, mae'n bosibl bod gan fy uwch arweinwyr ychydig gormod o amser cyswllt, ac felly dim digon o amser i gyflawni eu cyfrifoldebau a'u rolau ysgol gyfan yn briodol." - Uwch Arweinydd presennol

Cael gwared ar fiwrocratiaeth ddiangen o geisiadau am grantiau a chyllid.

Mynegodd rhai penaethiaid presennol rwystredigaeth ynglŷn â'r prosesau biwrocrataidd y mae'n rhaid iddynt eu cwblhau er mwyn cyfiawnhau gwario cyfran gymharol fach o gyllid sy'n cael ei ddyrannu. Yn aml, roedd penaethiaid yn teimlo bod hyn yn dangos diffyg ymddiriedaeth ar ran y llywodraeth, er gwaethaf y lefel uchel o gyfrifoldeb sydd ganddynt oherwydd natur eu swyddi:

"Byddaf yn derbyn grant am £3,000 gan y gronfa gwella ysgolion. Nawr, mae £3,000 yn llawer o arian, ond mae gen i gyllideb o £7.5 miliwn, felly dyw £3,000 yn ddim byd mewn gwirionedd. Hefyd, bydd angen i mi wneud 3 awr o waith yn ysgrifennu'r cais am y grant. Pam? Mae pobl naill ai yn ymddiried ynof i wneud fy ngwaith a defnyddio'r cyllid sydd ar gael i mi yn briodol, neu dydyn nhw ddim... Fe wnes i deimlo am gyfnod hir iawn nad oedden nhw'n ymddiried ynom ni fel arweinwyr ysgolion yng Nghymru. Fe ddaeth y berthynas â'r llywodraeth i ben, a dyna pam rydyn ni ar streic ar hyn o bryd, neu'n gweithredu'n ddiwydiannol heb streicio." - Uwch Arweinydd presennol

Ategwyd y farn hon i raddau helaeth gan fynychwyr y gweithdy rhanddeiliaid, a oedd yn cytuno bod yr amser y mae disgwyl iddynt ei dreulio yn cwblhau'r ceisiadau hyn am gyllid yn dangos diffyg ymddiriedaeth ac yn cynyddu eu llwyth gwaith heb unrhyw gyfiawnhad. Teimlent y byddai'r system yn elwa ar adolygiad o'r prosesau hyn, a bod angen lleihau'r fiwrocratiaeth sy'n gysylltiedig â'r grantiau hyn.

Sicrhau bod cyflogau penaethiaid yn adlewyrchu eu cyfrifoldebau cynyddol

Cyfeiriodd penaethiaid presennol a chyn-benaethiaid at gyflogau fel dull o wella prosesau recriwtio a chadw staff. Er bod rhai wedi dweud bod y cyflog yn foddhaol, dywedodd eraill ei fod yn llai na chyflogau swyddi rheoli ar lefelau cyfatebol mewn sectorau gwahanol. Hefyd, roedd llawer yn teimlo nad yw'r cyflog yn ddigon o ystyried llwyth gwaith, pwysau ac atebolrwydd y swydd:

"Os ydyn ni eisiau gwella swydd pennaeth a'i gwneud yn fwy deniadol, mae'n rhaid i'r cyflog adlewyrchu'r cyfrifoldebau, yr amser, y llwyth gwaith, y pwysau, a'r straen." - Uwch Arweinydd presennol

Pwysleisiodd llawer o benaethiaid fod angen i'r gwahaniaeth rhwng cyflog dirprwy bennaeth a chyflog pennaeth fod yn fwy sylweddol hefyd, er mwyn cydnabod y cynnydd mewn llwyth gwaith ac atebolrwydd:

"Dwi ddim yn meddwl bod Penaethiaid yn benodol yn cael digon o gyflog, wrth ystyried eu bod yn gweithio 24/7, 365 diwrnod y flwyddyn. Dydw i ddim yn dweud y byddwn i'n dyblu'r cyflog, ond y gwahaniaeth hwnnw rhwng rheoli adran, bod mor agos at swydd Pennaeth Cynorthwyol ag sydd bosibl, ac yna Dirprwy Bennaeth ac wedyn Pennaeth. Dylai fod yn anghymesur fwy." - Uwch Arweinydd presennol

Roedd nifer sylweddol o bobl eraill a gafodd eu cyfweld yn dadlau ei bod yn annheg, yn y sefyllfa bresennol, bod dirprwy benaethiaid ysgolion mawr yn gallu ennill mwy o gyflog na phenaethiaid ysgolion llai o ran maint. Nododd rhai a gafodd eu cyfweld y gallai hyn fod yn atal dirprwy benaethiaid rhag symud i swyddi prifathrawiaeth os ydynt yn gwybod bod modd ennill mwy o gyflog am lai o gyfrifoldeb:

"Un elfen negyddol yw'r ffaith nad oes gwahaniaeth mawr rhwng cyflog dirprwy bennaeth a chyflog pennaeth, er bod y gwahaniaeth rhwng lefelau cyfrifoldeb y ddwy swydd yn enfawr... Mae llawer llai o bobl yn gwneud cais am swyddi penaethiaid erbyn hyn oherwydd y gallant weld nad yw'r cyfrifoldeb yn cyd-fynd â lefel yr incwm mae rhywun yn ei ennill fel pennaeth... Felly, mae pobl yn cael swyddi dirprwy benaethiaid, ac yna dydyn nhw ddim eisiau cymryd y cam nesaf." - Uwch Arweinydd presennol

Felly, awgrymodd y cyfranogwyr fod angen adolygu cyflogau penaethiaid er mwyn adlewyrchu eu cyfrifoldebau a'u hatebolrwydd cynyddol, yn hytrach na maint yr ysgol. Credent na ddylai dirprwy bennaeth fod yn ennill mwy o gyflog na phennaeth mewn unrhyw achos.

Adolygu'r system ariannu bresennol er mwyn nodi ble mae modd ailddyrannu cyllid

Pan ofynnwyd i'r cyfranogwyr am eu barn am ba feysydd y gellid eu symleiddio er mwyn cynyddu cyllidebau ysgolion a lleihau eu llwyth gwaith, cyfeiriodd llawer at y consortia fel maes i'w wella. Roedd uwch arweinwyr yn teimlo bod y consortia yn cymryd llawer o arian oddi wrth ysgolion ac nad ydynt yn darparu digon o gymorth:

“Mae angen i ni ystyried a yw'r cyllid sy'n cael ei ddarparu i ddenu pobl i weithio ym maes addysgu yn ddigonol... Ac mae'n rhaid i ni feddwl am y toriadau sy'n wynebu ysgolion hefyd. Sut allwn ni gynnal y safonau? Sut allwn ni ddenu'r athrawon gorau os yw cyllidebau ysgolion yn cael eu torri? Ac felly, mae'n rhaid i ni ystyried a oes angen yr haen ganol hon o fiwrocratiaeth mewn gwirionedd.” - Uwch Arweinydd presennol

Awgrymodd y cyfranogwyr fod angen adolygu'r system addysg er mwyn nodi lle mae arian yn cael ei wario, ac a yw'r system yn gwneud y defnydd gorau o'r cyllid hwn:

"Mae gennym nifer fawr o sefydliadau sy'n gysylltiedig ag addysg, ac mae'r Academi Genedlaethol yn un ohonyn nhw, a'r consortia rhanbarthol yn un arall... A oes angen i'r holl sefydliadau hyn dderbyn arian gan y llywodraeth os nad yw'r arian yn cael ei wario wedyn i addysgu ein dysgwyr mewn ysgolion? Felly, dwi'n meddwl bod angen adolygu'r system gyfan er mwyn gweld beth sy'n digwydd ac yna gwneud penderfyniad am y blaenoriaethau a sut i wario'r arian.” - Uwch Arweinydd presennol

Yn ystod y gweithdy rhanddeiliaid, bu'r mynychwyr yn trafod ardaloedd a oedd wedi dewis gadael y consortia yn ddiweddar, ac roedd llawer yn teimlo bod hwn wedi bod yn benderfyniad da. Dywedodd llawer o gyfranogwyr fod y consortia yn creu biwrocratiaeth ddiangen a'u bod yn ychwanegu at lwyth gwaith ysgolion yn hytrach na'i leihau. Awgrymodd un grŵp o fynychwyr y dylid ad-drefnu ysgolion, megis cyfuno'r swydd Pennaeth Addysg i greu un swydd ledled Cymru, fel bod modd ail-ddyrannu'r arian hwn i ysgolion. Awgrymodd grŵp trafod gweithdy arall y dylid diddymu'r consortia yn gyfan gwbl.

Cydnabod a Deall y Swydd

Yn ogystal â theimlo bod cylch gwaith uwch arweinwyr, yn enwedig penaethiaid, wedi newid yn ystod y blynyddoedd diwethaf, roedd llawer o uwch arweinwyr yn teimlo nad yw'r cyhoedd na Llywodraeth Cymru yn deall yr hyn y mae penaethiaid yn ei wneud o ddydd i ddydd. Roedd hyn yn arwain at wrthdaro, gan gynnwys cam-drin staff a diwygiadau anymarferol, sy'n ei gwneud yn fwy anodd recriwtio a chadw staff ym marn uwch arweinwyr.

Ymgyrchoedd ymwybyddiaeth y cyhoedd i fynd i'r afael â'r portread negyddol o athrawon

Yn ôl uwch arweinwyr, nid oes modd rheoli'r hyn y mae gofalwyr a chymunedau yn disgwyl i ysgolion ei wneud erbyn hyn, yn enwedig ers y pandemig. Mae hyn wedi arwain at densiwn rhwng staff ysgolion a theuluoedd, sy'n gallu arwain at ymddygiad ymosodol gan deuluoedd, yn enwedig tuag at benaethiaid ac uwch arweinwyr eraill. Roedd uwch arweinwyr yn teimlo bod portread y proffesiwn yn y cyfryngau yn achosi llawer o'r problemau hyn:

“Ac yn anffodus, roedd y cyhoedd yn credu ein bod ni'n arwyr yn ystod COVID, ond mae hynny wedi newid nawr, a ni yw'r dihirod dwi'n meddwl. Yn ystod y streiciau, roedd llawer o bobl yn fy meirniadu fel aelod o'r proffesiwn addysg gan ddweud, 'O, gofyn am fwy o arian ydych chi'. Fe atebais trwy ddweud bod y cyfan yn ymwneud ag amser, nid arian.” .... Ac felly dydyn nhw ddim yn deall, yn enwedig rhiant-lywodraethwyr, beth mae arweinwyr ysgol yn ei wneud mewn gwirionedd. A hyd yn oed yr athrawon, maen nhw'n meddwl mai swydd 09:00 tan 15:30 yw hi, a dydyn nhw ddim yn deall nac yn gwerthfawrogi'r gwaith cynllunio a marcio a'r gwaith asesu parhaus. Ond mae llawer o rieni yn meddwl bod addysgu yn waith hawdd oherwydd eu bod nhw wedi bod mewn ysgolion eu hunain a'u bod nhw'n rhieni.” - Uwch Arweinydd presennol

Yn y gweithdy rhanddeiliaid, cytunodd llawer o'r mynychwyr fod hon yn broblem, a bod y portread negyddol yn y wasg yn creu camddealltwriaeth ymysg y cyhoedd gan arwain at ymddygiad ymosodol tuag at staff addysgu. Awgrymwyd bod angen ymgyrchu dros bolisi 'dim goddefgarwch' o safbwynt cam-drin staff addysgu, fel sydd ar waith mewn llawer o sefydliadau eraill. Roedd uwch arweinwyr yn teimlo y byddai hyn yn dangos bod Llywodraeth Cymru yn cefnogi'r proffesiwn, gan greu disgwyliadau clir ar gyfer sut i drin athrawon.

Cydnabyddiaeth gyhoeddus gan Lywodraeth Cymru o rôl hanfodol uwch arweinwyr. Roedd uwch arweinwyr hefyd yn teimlo y byddai'n fuddiol sicrhau dealltwriaeth ehangach o rôl penaethiaid yn y gymuned. Awgrymwyd y gallai Llywodraeth Cymru wneud hyn trwy gydnabod yr holl waith sy'n cael ei wneud gan benaethiaid ac ysgolion i gefnogi'r gymuned.

"Mae angen iddyn nhw [Llywodraeth Cymru] ddatgan eu parch tuag at ein proffesiwn, ac mae angen iddyn nhw werthfawrogi ein gwaith caled a'r gwaith ychwanegol rydyn ni'n ei wneud. Rydyn ni'n cadw rhai plant allan o'r byd troseddu, yn cadw eraill allan o'r system ofal, ac rydyn ni'n rhoi bwyd a dillad i rai plant pan na fydd y system ofal yn gwneud hynny. Dyna ein realiti.” - Uwch Arweinydd presennol

Ymgyrch genedlaethol sy'n rhoi sylw i gyfraniad ysgolion at fywydau pobl ifanc. Awgrymodd eraill a gafodd eu cyfweld y gallai ymgyrch genedlaethol atgoffa pobl am eu cysylltiadau ag ysgolion, a chyfraniad hanfodol ysgolion at gefnogi cenedlaethau'r dyfodol:

“Dwi o’r farn fod pawb yn mynd trwy fywyd gyda rhyw fath o gysylltiad ag athro, a heb athrawon, dyw pobl ddim yn datblygu yn y ffordd maen nhw eisiau datblygu... Dwi’n credu bod angen i ni atgoffa pobl o gyfraniad a phwysigrwydd ysgolion ac addysg ac athrawon er mwyn ennill parch i'r proffesiwn. Dwi ddim yn gwybod sut i wneud hynny. A oes angen ymgyrch genedlaethol i atgoffa pobl o'r pwysigrwydd hwnnw? A dwi’n credu bod

angen i bobl gefnogi'r sector oherwydd beth rydym ni'n ei wneud mewn gwirionedd yw datblygu pobl i fod yn ddinasyddion sy'n deall gwerthoedd a rôl cymdeithas, ac os yw hynny'n cael ei herio bob dydd, mae'n fwy anodd cyflawni'r rôl." - Uwch Arweinydd presennol

"Mae llawer o bobl mewn cymdeithas yn beirniadu athrawon, ond rydyn ni'n cyflawni rôl hanfodol i blant mewn gwirionedd, felly dwi'n credu bod rhyw fath o ymgyrch genedlaethol yn gwbl hanfodol er mwyn deall pwysigrwydd athrawon a rôl addysg mewn cymdeithas, a symudedd cymdeithasol, a gwella ffyniant cymunedau. Rydyn ni'n gwneud hynny ar lefel leol, ond dwi'n credu ei bod yn bwysig gwneud hynny ar lefel genedlaethol yn ogystal ag ystyried barn cymdeithas am athrawon... Dwi'n credu ei bod yn hynod bwysig bod athrawon yn cael eu gwerthfawrogi mwy mewn cymdeithas, a dwi'n credu bod deall rôl ganolog athrawon ac arweinwyr ysgolion yn rhan annatod o hynny." Uwch Arweinydd presennol

Hyrwyddo agweddau cadarnhaol y rôl i'r cyhoedd ac i grwpiau sydd wedi'u targedu.

Yn ogystal ag ymgyrchoedd ymwybyddiaeth y cyhoedd i leihau'r heriau i uwch arweinwyr gan y cyhoedd, awgrymwyd y gallai'r ymgyrchoedd hyn helpu i ddangos bod y rôl yn ddeniadol, er mwyn helpu prosesau recriwtio:

"O safbwynt recriwtio, dwi'n credu bod rhaid i ni hyrwyddo holl elfennau cadarnhaol y swydd yn well ... Felly, yn fy marn i, mae angen ymgyrch farchnata gan athrawon, a rhaid i ni roi gwybod i bobl am y pethau gwych sydd gennym ni". - Uwch Arweinydd presennol

"Yng Nghymru, dwi'n credu bod yn rhaid i ni hyrwyddo ein hunain yn well, ac fel y dywedais i, mae angen i ni hyrwyddo'r holl fanteision o fod yn bennaeth." - Uwch Arweinydd presennol

Dywedodd un person a gafodd ei gyfweld mai'r dull gweithredu mwyaf effeithiol fyddai gofyn i benaethiaid presennol hyrwyddo natur ddeniadol y swydd:

"Mae angen defnyddio pobl sydd wedi cael profiadau da a chadarnhaol iawn, ac sy'n gallu siarad mewn ffordd gadarnhaol... Yn fy marn i, un dull effeithiol fyddai rhoi cyfle i bobl siarad mewn ffordd gadarnhaol... Ac mae gennym ni lawer o benaethiaid rhagorol." - Uwch Arweinydd presennol

Ym marn unigolyn arall a gafodd ei gyfweld, roedd hysbysebion 'gyrfa yn addysgu' yn rhy arwynebol, ac roedd yn credu y dylai ymgyrchoedd neu hysbysebion arddangos sgiliau ac arbenigedd uwch arweinwyr yn well:

"Yn gyffredinol, dwi'n credu bod y maes addysgu wedi cael ei lastwreiddio yn aruthrol. Dyw cymdeithas ddim yn rhoi'r un statws i addysgu o'i gymharu â 30 mlynedd yn ôl, felly dyw pobl ddim yn dewis gyrfa ym maes addysgu o reidrwydd... Mae gen i amheuon am yr hysbysebion sgleiniog sy'n datgan 'Byddwch yn athro, mae'n anhygoel.' Dyw hynny ddim yn fy ysbrydoli ar unrhyw lefel." - Uwch Arweinydd presennol

Hyrwyddo diddordeb mewn arweinyddiaeth ysgol o oedran ifanc. Pwysleisiodd rhai uwch arweinwyr bwysigrwydd targedu grwpiau penodol wrth hyrwyddo agweddau cadarnhaol ar addysgu ac uwch swyddi arweinyddiaeth. Awgrymodd un pennaeth y dylai'r broses hon gychwyn mor gynnar â'r ysgol uwchradd trwy annog disgyblion i fod yn fwy gweithredol mewn cynghorau ysgol. Roedd unigolyn arall a gafodd ei gyfweld yn cytuno â hyn, gan ddweud bod angen cynnal mwy o sgyrsiau gyda disgyblion Blwyddyn 11 sy'n mynegi diddordeb mewn addysgu:

"Dwi'n credu bod angen gwneud llawer iawn o waith gyda disgyblion yn ein hysgolion ein hunain hefyd, yn enwedig ym mlwyddyn 11. Dwi ddim yn credu ein bod yn siarad digon â nhw am uwch arweinyddiaeth tra eu bod yn yr ysgol gyda ni.... Mae angen ceisio eu bachu ychydig yn gynt... Rydyn ni'n colli pobl o'r proffesiwn neu o broffesiynau eraill yn aml oherwydd dydyn ni ddim yn gwerthfawrogi'r hyn rydyn ni'n ei wneud ein hunain." - Uwch Arweinydd presennol

Cyfeiriadau

Gwasanaeth Addysg yr Eglwys Gatholig, 2023. Catholic Education FAQs [Dogfen WWW]. URL https://www.catholiceducation.org.uk/about-us/faqs

Chapman, J.D., 2005. Recruitment, retention, and development of school principals, Education policy series. IIEP, Paris.

Christie, J., Robertson, B., Stodter, J., 2016. ADES report on headteacher recruitment. Llywodraeth yr Alban.

Dee, T.S., Goldhaber, D., 2017. Understanding and addressing teacher shortages in the United States. Hamilt. Proj. 5, 1–28.

Elton-Chalcraft, S., Kendrick, A., Chapman, A., 2018. Gender, race, faith and economics: Factors impacting on aspirant school leaders. Manag. Educ. 32, 176–184. https://doi.org/10.1177/0892020618788738

Ghosh a Worth, 2020. Teacher Labour Market in Wales Annual Report 2020. Sefydliad Nuffield.

Harris, A., Townsend, A., 2007. Developing leaders for tomorrow: releasing system potential. Sch. Leadersh. Manag. 27, 167–177. https://doi.org/10.1080/13632430701237339

Hutt, M., Lewis, N., 2021. Ready for reform? Narratives of accountability from teachers and education leaders in Wales. Sch. Leadersh. Manag. 41, 470–487. https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1942823

MacBeath, J., Galton, M., Steward, S., 2004. A life in secondary teaching: Finding time for learning. Cyfadran Addysg Prifysgol Caergrawnt.

MacBeath, J., Gronn, P., Opfer, D., Lowden, K., Forde, C., Cowie, M., O'Brien, J., 2009. The recruitment and retention of headteachers in Scotland. Caeredin. Llywodraeth yr Alban

Marchant, 2022. COVID-19 School Leadership Study: Full Report.

Milton, E., Davies, A.J., Connolly, M., Barrance, R., 2018. Headteacher Recruitment, Retention and Professional Development in Wales: Challenges and Opportunities. Cylchgrawn Addysg Cymru. 20, 204–224. https://doi.org/10.16922/wje.20.2.11

Murphy, P., DeArmond, M., Guin, K., 2003. A National Crisis or Localized Problems? Getting Perspective on the Scope and Scale of the Teacher Shortage. Educ. Policy Anal. Arch. 11, 23. https://doi.org/10.14507/epaa.v11n23.2003

NAHT, 2021. The School Leadership Supply Crisis [WWW Document]. NAHT. URL https://www.naht.org.uk/Our-Priorities/Our-policy-areas/Recruitment-and-retention/ArtMID/689/ArticleID/813/The-School-Leadership-Supply-Crisis

SCYA, 2020. Teacher Labour Market in Wales Annual Report 2020 [Dogfen WWW]. SCYA. URL https://www.nfer.ac.uk/teacher-labour-market-in-wales-annual-report-2020/ (cyrchwyd ar 8.29.23).

Phillippo, K., Lucio, R., Shayman, E., Kelly, M., 2023. "Why wasn't I doing this before?": Changed school social work practice in response to the COVID-19 pandemic. Qual. Soc. Work 22, 431–447. https://doi.org/10.1177/14733250221076061

Roza, M., 2003. A Matter of Definition: Is There Truly a Shortage of School Principals?.

Scott, S., Limbert, C., Sykes, P., 2021. Work-related stress among headteachers in Wales: Prevalence, sources, and solutions. Educ. Manag. Adm. Leadersh. 17411432211054630.

Shah, C., Burke, G., 2003. Skills shortages: concepts, measurement and implications [Dogfen WWW]. URL https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A1000 (accessed 8.30.23).

Llywodraeth Cynulliad Cymru, 2009. Research into headship [Dogfen WWW]. URL https://www.llyw.cymru/ymchwil-i-brifathrawiaeth (cyrchwyd ar 8.30.23).

Williams, C., 2021. Gweithgor Cymunedau, Cyfraniadau a Chynefin Pobl Ddu, Asiaidd ac Ethnig Leiafrifol yn y Cwricwlwm Newydd (Adroddiad terfynol).

Zuccollo, J., 2022. The teaching workforce after the pandemic. Teach. Leadersh. Supply Qual. URL https://epi.org.uk/publications-and-research/the-teaching-workforce-after-the-pandemic/

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

agaa.cymru | nael.cymru