

Adolygiad Annibynnol o Arweinyddiaeth

Adroddiad Terfynol

Alma Harris, Matt Hutt, Michelle Jones, Julia Longville

Tachwedd 2021

CYNNWYS

| | |
|--------------------------------------|----|
| Diolchiadau | 3 |
| 1.0 Crynodeb gweithredol | 4 |
| 2.0 Ymatebion a Myfyrdodau | 11 |
| 3.0 Canfyddiadau Allweddol | 16 |
| 4.0 Dull Estynedig Ar Draws y System | 37 |
| Atodiad A | |
| Atodiad – Canlyniadau'r Arolwg | |

Diolchiadau

Hoffai'r tîm adolygu annibynnol ddiolch i Lywodraeth Cymru am eu cymorth yn sicrhau sampl yr ymatebwyr ac yn trefnu'r holl gyfweiliadau a gynhaliwyd fel rhan o'r adolygiad hwn, ac am ddod o hyd i wybodaeth gefndir bwysig. Mae Atodiad A yn cynnwys rhestr o ymatebwyr wedi eu categorio yn ôl math, ac yn ôl sefydliad, lle bo'n briodol.

Cynigiwyd arbenigedd a mewnwelediadau proffesiynol pwysig trwy gydol y broses adolygu gan y partneriaid ymarfer a oedd yn rhan o'r tîm adolygu annibynnol, yn unol â chyhoeddiad y Gweinidog. Diolch, felly, i'r canlynol:

David Burrows – Pennaeth – Ysgol Gynradd Blaenbaglan, Port Talbot

Beverley Cheetham – Pennaeth – Ysgol Gyfun Y Pant , Tonysguboriau, Pont-y-clun

Rhys Howard Hughes – Cyfarwyddwr Addysg, Sgiliau a Phobl Ifanc – Ynys Môn

Ellen A Williams – Pennaeth Ysgol Brynrefail Gwynedd

Hoffai'r tîm adolygu annibynnol ddiolch i'r Athro Carol Campbell (OISE, Prifysgol Toronto) am ei hadborth arbenigol ar y fethodoleg adolygu, y broses dadansoddi data, ac ar yr adroddiad terfynol.

Yn olaf, hoffai'r tîm adolygu annibynnol ddiolch i'r 169 o uwch arweinwyr a lenwodd yr arolwg ar-lein a gafodd ei gynnal a'i ddadansoddi yn ôl sefydliad. Mae rhai o'u canfyddiadau yn ymddangos yn yr adroddiad hwn. Hefyd, diolch yn fawr i'r 132 o ymatebwyr a gymerodd ran yn y cyfweiliadau a'r grwpiau ffocws fel rhan o'r adolygiad hwn. Mae sail y dystiolaeth ar gyfer yr adroddiad annibynnol hwn yn cynnwys yr holl ddata o gyfweiliadau a grwpiau ffocws a gasglwyd gan y tîm rhwng 1 Mawrth ac 11 Mai 2021, ac eithrio gwyliau'r Pasg.

1.0 Crynodeb Gweithredol

1.0 Ym mis Chwefror 2021, cyhoeddodd y Gweinidog Addysg, Kirsty Williams AS, adolygiad annibynnol o ddarpariaeth arweinyddiaeth¹ yng Nghymru. Nododd y cyhoeddiad² y byddai -

- ‘Adolygiad strategol o’r cymorth ar gyfer arweinyddiaeth yng Nghymru sy’n cynnwys ystyried y CPCP, y model ariannu ar gyfer cymorth arweinyddiaeth, cynllunio olyniaeth a’n disgwyliadau o ran rôl arweinyddiaeth wrth wireddu’r cwricwlwm.
- Adolygiad beirniadol annibynnol o rolau a chyfrifoldebau’r holl asiantaethau yn y system sy’n rhoi cymorth ar gyfer arweinyddiaeth, a sut maent yn rhyngweithio i sicrhau’r atebion gorau i dîm arwain ysgolion nodweddiadol gan gynnwys Penaethiaid, Dirprwy Benaethiaid a Phenaethiaid Cynorthwyol

Bydd hyn yn arwain at gyngor gan y tîm adolygu ynglŷn â rolau pob un o’r asiantaethau, a sut y bydd angen iddynt ryngweithio a datblygu cynllun gweithredu arweinyddiaeth. Bydd yr Adolygiad Arweinyddiaeth annibynnol hwn yn llywio datblygiadau yn y dyfodol, ac yn rhoi eglurder ar y cymorth sydd gennym i arweinwyr ysgolion ar draws y system, a’r cymorth y bydd ei angen arnynt i wireddu’r cwricwlwm newydd.

Byddaf yn gofyn i dîm o arbenigwyr gynnal yr adolygiad. Rwyf wedi gofyn i’r Athro Alma Harris, arbenigwr ym maes Arweinyddiaeth o Brifysgol Abertawe, arwain yr adolygiad. Bydd yr Athro Harris yn arwain tîm o bartneriaid Addysg Uwch ac ymarfer yng Nghymru wrth gynnal yr adolygiad. Mae’r Athro Carol Campbell o Brifysgol Toronto Ontario hefyd wedi cytuno i gefnogi’r adolygiad, gan ddod â safbwynt rhyngwladol a gwrthrychedd beirniadol; a

¹ Mae darpariaeth arweinyddiaeth a chynnig arweinyddiaeth yn dermau a ddefnyddir yn gyfnewidiol yn yr adroddiad hwn i gwmpasu’r hyfforddiant, y cymorth, y dysgu proffesiynol a’r datblygiad proffesiynol a gynigir i uwch arweinwyr yng Nghymru.

² Datganiad Arweinyddiaeth: Adolygiad Arweinyddiaeth (9 Chwefror) llyw.cymru

gweithredu fel cyfaill beirniadol i'r grŵp. Bydd yr adolygiad yn cael ei gynnal rhwng mis Chwefror a mis Ebrill; a bydd yr adroddiad ar gael yn ddiweddarach yn 2021'

1.1 Mae'r adroddiad hwn yn amlinellu'r canfyddiadau allweddol a'r cyngor o dros 120 awr o amser cyfweiliadau gyda rhanddeiliaid allweddol ledled Cymru (Atodiad A). Mae hefyd yn adlewyrchu'r ymatebion gan 169 o uwch arweinwyr yng Nghymru i'r arolwg ar-lein a ddadansoddwyd gan gwmni annibynnol (Atodiad 1). Mae'n bwysig nodi y cynhaliwyd yr adolygiad hwn gyda COVID-19 yn gefndir iddo.

1.2 Roedd yr Athro Carol Campbell, OISE, Prifysgol Toronto, yn ymgynghorydd allanol, rhyngwladol i'r tîm adolygu, a rhoddodd adborth ar adegau allweddol amrywiol yn y broses adolygu.

1.3 Mae'r crynodeb gweithredol hwn yn amlinellu'r prif ganfyddiadau o'r adolygiad annibynnol, yn seiliedig ar ddata a gasglwyd rhwng mis Mawrth a mis Mai 2021. At ei gilydd, mae'r dystiolaeth yn dangos bod y pwyslais a roddir ar ddatblygu arweinyddiaeth, cymorth a hyfforddiant yn agwedd bwysig a gwerthfawr iawn ar gyd-destun polisi Cymru.

1.4 Fel yr amlinellir yn 'Addysg yng Nghymru – Cenhadaeth Ein Cenedl'³, ac fe'i nodir eto yn y diweddariad yn 2020⁴, y dyhead craidd yw i'r holl arweinwyr yng Nghymru fod yn ysbrydoledig a 'chael eu cefnogi i arwain eu sefydliadau trwy'r newidiadau sydd ar droed.' Mae ystod o safbwyntiau allanol yn awgrymu bod Cymru yn system sy'n datblygu, yn benodol ond nid yn unig o ran diwygio'r cwricwlwm⁵.

³ <https://llyw.cymru/sites/default/files/publications/2018-03/addysg-yng-nghymru-cenhadaeth-ein-cenedl.pdf>

⁴ <https://llyw.cymru/sites/default/files/publications/2020-10/addysg-yng-nghymru-cenhadaeth-ein-cenedl-diweddariad-hydref-2020.pdf>

⁵ <https://www.oecd.org/publications/achieving-the-new-curriculum-for-wales-4b483953-en.htm>

1.5 Bydd arweinyddiaeth o ansawdd uchel, ar bob lefel yn y system, yn hanfodol i helpu ysgolion i weithredu a gwireddu'r cwricwlwm newydd. Felly, mae meithrin capasiti arwain, ar bob lefel o'r system, yn elfen hanfodol i'r daith gwelliant parhaus yng Nghymru.

1.6 Mae'r adolygiad annibynnol hwn wedi cymryd golwg beirniadol eang a gwybodus ar ddarpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru. Yn y cyfnod byr a neilltuwyd i gwblhau'r adolygiad hwn, roedd yn amlwg nad oedd modd rhoi ystyriaeth gwbl gynhwysfawr i bob agwedd ar ddarpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru. Roedd y raddfa amser dynn yn golygu nad oedd modd rhoi ystyriaeth helaeth i'r trefniadau ariannu ar gyfer datblygiad a hyfforddiant arweinyddiaeth. Mae'r tîm yn cydnabod ac yn derbyn yn llawn unrhyw gyfyngiadau a roddodd terfynau amser a'r adnoddau sydd ar gael ar y broses adolygu. Felly, mae'r hyn sy'n dilyn yn yr adroddiad hwn yn crynhoi'r canfyddiadau ar sail y data a gasglwyd o fewn rhychwant amser yr adolygiad hwn.

1.7 Nid oes rhinwedd mewn beirniadu heb dystiolaeth, ac nid oes mantais i newid nad yw'n cael ei lywio gan dystiolaeth. Mae systemau addysg llwyddiannus yn dibynnu ar adborth gonest, dibynadwy a gwerthusol i arwain pob cam datblygu a llywio'r set nesaf o newidiadau⁶. Mae systemau addysg o'r fath yn ymgymryd â phrosesau adolygu parhaus i arwain gwelliant pellach. O fewn systemau llwyddiannus, caiff ei gydnabod a'i dderbyn nad oes unrhyw ran o'r system yn bwysicach na'r system gyfan.

1.8 Bwriad yr adolygiad annibynnol hwn yw helpu system addysg Cymru i symud ymlaen i'r lefel berfformio nesaf. Mae'n bwysig cydnabod llwyddiannau a chyflawniadau'r ddarpariaeth arweinyddiaeth o fewn y system hyd yma, ond mae'r adolygiad hwn, yn unol â datganiad y Gweinidog, ynglŷn ag edrych ymlaen. Yn anochel, mae hyn yn golygu cynnig beirniadaeth a chyngor gwybodus i'r system yn seiliedig ar y data a gasglodd y tîm. Mae canolbwyntio ar

⁶ <https://ncee.org/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/>

bosibiliadau a chyfeiriadau ar gyfer datblygu arweinyddiaeth yn y dyfodol yn cynnig posibilrwydd i gryfhau gallu a chapasiti arweinyddiaeth ymhellach o fewn system Cymru.

1.9 Fel tîm adolygu annibynnol, rydym wedi dysgu llawer yn yr ychydig fisoedd diwethaf. Rydym yn parhau i fod yn llawn edmygedd o ymrwymiad, ymroddiad a phroffesiynoldeb y rheiny sy'n arwain, ar bob lefel, o fewn system addysg Cymru. Felly, yr hyn sy'n dilyn yn yr adolygiad hwn, yw ystyriaeth, wedi'i seilio ar dystiolaeth, am y ffyrdd y gallai darpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru fod hyd yn oed yn gryfach a chreu mwy o effaith. Nid yw'r adolygiad yn beirniadu unrhyw sefydliad(au) na grŵp/grwpiau o fewn y system, ond yn hytrach, mae'n cynnig crynodeb o'r dystiolaeth a glywsom gan ystod eang o ymatebwyr.

1.10 Fel tîm adolygu, rydym wedi aros o fewn y cylch gwaith a amlinellwyd gan y Gweinidog Addysg ar 9 Chwefror 2021, ac wedi sicrhau bod ein methodoleg wedi canolbwyntio'n bennaf ar yr agweddau hynny a amlygir yn natganiad y Gweinidog. I sicrhau bod ein prosesau a'n hadrodd wedi bod yn annibynnol, yn drylwyr, ac yn briodol, rydym wedi elwa ar graffu ac adborth allanol gan yr Athro Carol Campbell, OISE, Prifysgol Toronto.

1.11 Mae'r canfyddiadau canlynol wedi eu bwriadu i fod yn adeiladol ac yn fuddiol i'r Gweinidog newydd, wrth benderfynu ar ffordd o weithredu a fydd yn gosod Cymru yn gadarn ar lwybr at hyd yn oed mwy o welliant. Maent wedi eu seilio ar y data a gasglwyd gennym yn ystod cyfnod yr adolygiad.

1.12 Mae'r dystiolaeth ryngwladol⁷ yn tanlinellu canologrwydd arweinyddiaeth effeithiol ar bob lefel yn fynych ac yn gyson, i wella dysgu ac addysgu. Mae dylanwad cadarnhaol arweinyddiaeth effeithiol ar ddeilliannau dysgwyr yn empiraidd, yn glir iawn. Felly, mae

⁷ Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40 (1), 5-22.

gwella gallu a chapasiti arweinyddiaeth hyd yn oed ymhellach yn system Cymru, yn hanfodol i sicrhau perfformiad gwell gan ysgolion a systemau.

1.13 At ei gilydd, canfu'r tîm adolygu fod consensws dwfn gan y rheiny a gafodd eu cyfweld am yr angen i wella ansawdd darpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru, hyd yn oed ymhellach. Roedd y tîm adolygu yn edmygu proffesiynoldeb, ymrwymiad ac ymroddiad pawb a gafodd eu cyfweld, sy'n ddiamheuol yn un o gryfderau'r system.

1.14 Amlinellir y prif ganfyddiadau o'r adolygiad annibynnol yn y crynodeb gweithredol hwn, ac fe'u cadarnheir mewn rhannau dilynol o'r adroddiad.

- Caiff ymrwymiad Llywodraeth Cymru i ddarpariaeth arweinyddiaeth, a'i buddsoddiad ynddi, ei chydnabod a'i gwerthfawrogi'n eang ar draws y system.
- Ar hyn o bryd, mae'r ddarpariaeth ar gyfer uwch arweinwyr yng Nghymru yn eang ac yn amrywiol. Mae darpariaeth arweinyddiaeth wedi ehangu'n gyson o fewn y system yn y blynyddoedd diwethaf, ar y cyfan.
- Y consortia rhanbarthol sy'n derbyn y gyfran fwyaf o gyllid⁸ Llywodraeth Cymru ar gyfer hyfforddiant a datblygu arweinyddiaeth, yn cynnwys cyflwyno'r Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP) yn rhanbarthol. Mae'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL) hefyd yn derbyn cyllid uniongyrchol gan Lywodraeth Cymru.
- Mae ehangu'r ddarpariaeth ar gyfer uwch arweinwyr yn anochel wedi dilyn dyraniadau cyllid a ffurfiau blaenoriaethau polisi. Mewn rhai achosion, mae darpariaeth ychwanegol wedi creu gormod o gyflenwad a dyblygu yn y system.

⁸ Oddeutu £1 miliwn (grant mynych) yn uniongyrchol i ariannu'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL), £0.4 miliwn ar gyfer cyflwyno Rhaglen Cymdeithion yr Academi (i benaethiaid mewn swydd gefnogi NAEL), £1 miliwn i ariannu rhaglenni arweinyddiaeth achrededig a £0.7 miliwn i ranbarthau gyflwyno'r Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP).

- Mae anghysondeb a maint darpariaeth arweinyddiaeth, mewn rhai rhannau o'r system, yn golygu nad yw'r cynnig arweinyddiaeth bob amser yn gyson nac yn glir i uwch arweinwyr.
- Mae lefelau presennol y cymorth ar gyfer arweinwyr ynglŷn â pharatoi, gweithredu a gwireddu'r cwricwlwm yn broblem. Mae dysgu proffesiynol traws-ranbarthol sy'n canolbwyntio ar gymorth cwricwlwm yn cael ei gyflwyno yn 2022
- Mae consortia rhanbarthol yn wahanol iawn o ran eu strwythur, diwylliant a chapasiti. Mae rhaglenni cenedlaethol yn cynnig rhywfaint o gysondeb, trwy ddyluniad cyffredin, yn yr un modd ag y mae gweithio traws-ranbarthol, ond mae ansawdd y cyflwyno a'r cymorth yn amrywiol ar lefel ranbarthol a lleol.
- Mae modelau asesu effaith yn amrywio'n fawr ar draws darparwyr a rhaglenni presennol. Nid yw prosesau asesu effaith yn gyson yn genedlaethol, gan fod gormod o ddibynnu ar hunanadrodd.
- Byddai trosolwg system cynhwysfawr, cydlynus a ddeallir yn dda o'r holl hyfforddiant, datblygiad a chymorth ar gyfer uwch arweinwyr yn fuddiol.
- Nid yw'r cyfleoedd arweinyddiaeth a gynigir gan sefydliadau o fewn yr haen ganol bob amser wedi'u gwahaniaethu'n glir, neu yn wir, yn ategu ei gilydd.
- Yn gyffredinol, ystyrir bod y CPCP yn gymhwyster trothwy pwysig. Mae adolygiad allanol o'r model CPCP presennol yn bwysig ac yn angenrheidiol i sicrhau ei fod yn parhau yn addas at ei ddiben ac yn diwallu anghenion arweinwyr ysgol yn y dyfodol.
- Mae uwch arweinwyr y tu allan i'r sector ysgolion prif ffrwd (e.e. uwch arweinwyr mewn ysgolion arbennig, ysgolion ffydd, addysg bellach, y rheiny sydd â chyfrifoldebau busnes, y rheiny sydd â rolau llywodraethu a'r rheiny mewn ysgolion annibynnol) yn teimlo na ddarperir yn dda ar eu cyfer o ran datblygu arweinyddiaeth sy'n deilwredig, yn gyd-destunol, ac yn benodol i sector.

- Mae'r cyrsiau a'r rhaglenni cymorth ymarferol a gynigir gan Undebau a Chymdeithasau Proffesiynol yn tueddu i gael eu gwerthfawrogi gan uwch arweinwyr.
- Mae'r cymorth a'r hyfforddiant arweinyddiaeth a gynigir gan awdurdodau lleol wedi'i seilio yn ei gyd-destun, ac yn cael ei lywio yn lleol. Mae rhywfaint o ddarpariaeth ALL yn cyd-fynd â'r cynnig rhanbarthol, a rhywfaint ddim.
- Mae tensiwn rhwng dulliau lleol, cyd-destunol ar gyfer darpariaeth arweinyddiaeth a'r angen i sicrhau cost effeithiolrwydd ac effeithlonrwydd trwy ddarpariaeth genedlaethol symlach.
- Mae'r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL) yn gwneud cynnydd o ran sefydlu ei hun fel y corff cenedlaethol sydd â chyfrifoldeb strategol am arweinyddiaeth addysgol.
- Mae rhaglenni cymeradwyo a chysylltiol NAEL wedi cael eu derbyn i raddau yn y system.
- Mae p'un a oes gan NAEL y capasiti a'r adnoddau i gyflwyno'n llawn y cylch gwaith a amlinellir gan Lywodraeth Cymru yn parhau i fod yn destun trafod.

1.15 Yng Nghymru, mae ymrwymiad ar draws y system i gyflwyno ystod eang o gyfleoedd i ddatblygu arweinyddiaeth. Mae canfyddiadau'r adolygiad yn atgyfnerthu'r ffaith fod llawer o hyfforddiant yn cael ei ddarparu ar gyfer uwch arweinwyr, y mae rhywfaint ohono yn werthfawr a defnyddiol. Fodd bynnag, amlygodd yr uwch arweinwyr y siaradom â nhw sut, yn eu barn nhw, maen nhw'n teimlo eu bod yn gyfrifol am lywio eu ffordd eu hunain trwy set o gyfleoedd datblygiadol a hyfforddi sy'n gymhleth, yn astrus, ac weithiau'n ddryslyd. Siaradodd uwch arweinwyr am fod yn 'ansicr iawn' am ansawdd yr hyfforddiant sydd ar gael iddynt.

1.16 Mynegodd uwch arweinwyr yn ein sampl bryderon am y diffyg hyfforddiant o ansawdd da ar hyn o bryd, a chymorth sy'n canolbwyntio'n eglur ar baratoi ar gyfer y cwricwlwm

newydd. Bydd darpariaeth draws-ranbarthol sy'n canolbwyntio ar y 'Cwricwlwm i Gymru' yn cael ei rhoi ar waith yn llawn yn 2022, ac mae'n rhan o gynnig dysgu proffesiynol ehangach.

1.17 Canfu'r adolygiad, yn gyffredinol, nad yw effaith darpariaeth arweinyddiaeth yn cael ei hasesu'n gyson nac yn ddibynadwy o fewn y system. Mae sut, ac i ba raddau, y mae'r ddarpariaeth bresennol ar gyfer uwch arweinwyr yn effeithio'n gadarnhaol ar safonau a dysgu ac addysgu yng Nghymru, yn ystyriaeth bwysig at y dyfodol. Nid yw heriau mesur effaith darpariaeth arweinyddiaeth yn unigryw i Gymru ond gallai mynd i'r afael â'r mater hwn ar lefel system fod yn gyfle nid yn unig i wella arferion presennol, ond i arwain y ffordd yn rhyngwladol hefyd.

1.18 Mae'r adran nesaf yn cynnig ymatebion a myfyrdodau wedi'u seilio ar y data a gasglwyd fel rhan o'r adolygiad annibynnol hwn. Pan fo'n briodol, mae'n cysylltu ac yn croesgyfeirio at ganfyddiadau'r arolwg a gynhaliwyd gan gwmni annibynnol.

1.19 Gofynnwyd i'r tîm adolygu gynnig cyngor i'r Gweinidog wedi'i seilio ar y data a gasglwyd, ac mae hyn wedi'i gynnwys yn yr adran sy'n dilyn.

2.0 Ymatebion a Myfyrdodau

2.1 Ledled y byd, mae arweinyddiaeth addysgol wedi dod yn flaenoriaeth ganolog i bolisi⁹. Yn 2017, pwysodd adroddiad gan y Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygiad Economaidd (OECD) am fwy o ffocws ar ddatblygu arweinyddiaeth yng Nghymru a chyflymu datblygiad safonau arweinyddiaeth newydd¹⁰. Sefydlu 'Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth

⁹ Pont, B. (2017). School Leadership for Equity: A Comparative Perspective ☆. In *The impact of the OECD on education worldwide*. Emerald Publishing Limited.

¹⁰ <https://www.oecd.org/education/thewelsheducationreformjourneyarapidpolicyassessment.htm>

Addysgol' (NAEL) yn 2018 oedd yr arwydd cliraf eto am yr ymrwymiad ar draws y system i gefnogi a datblygu arweinwyr addysgol ar bob lefel yng Nghymru.

2.2 Mae sefydlu'r 'Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol' (NAEL) yn tanlinellu'r flaenoriaeth y mae Llywodraeth Cymru yn ei rhoi i arweinyddiaeth ar draws y system yng Nghymru. Mae'r buddsoddiad hwn wedi'i seilio ar gred gref, a gefnogir yn sylweddol yn y llenyddiaeth ryngwladol, y gall deilliannau cadarnhaol mewn ysgolion ac yn y system ddeillio o fuddsoddiad mewn darpariaeth arweinyddiaeth o ansawdd da sy'n creu effaith.

2.3 Mae tystiolaeth o'r adolygiad annibynnol hwn yn awgrymu bod egni, ymrwymiad ac ymgysylltiad sylweddol o bob rhan o'r system, i ddarparu cynnig o ansawdd da i bob arweinydd yng Nghymru, yn cynnwys uwch arweinwyr. Gallai mwy o gydweithio a phartneriaeth rhwng yr holl asiantaethau sy'n cynnig datblygu arweinyddiaeth, sicrhau o bosibl bod y ddarpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru yn decach ac yn creu effaith.

2.4 I wneud gwelliant gwirioneddol a pharhaus i ddarpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru, bydd angen i bob rhan o'r system weithio gyda'i gilydd mewn ffordd gydlynus i gynnig eglurder, ansawdd a chysondeb gwell yn y cynnig arweinyddiaeth, ar lefel system. Mae'r Cymhwyster Cenedlaethol Meistr mewn Addysg yn enghraifft ddiweddar o gydweithio llwyddiannus ymhlith prifysgolion, a gallai gynnig model posibl i'w ddilyn.

2.5 Ar sail y data ar gyfweiliadau a data'r arolwg a gasglwyd ar gyfer yr adolygiad annibynnol hwn, cynigir yr ymatebion a'r myfyrdodau canlynol. Nod craidd yr adran hon yw awgrymu meysydd ar gyfer gweithredu a gwelliant cadarnhaol.

Yn gryno:

1. Cefnogi Dull Estynedig Ar Draws y System

- Cydnabyddir yn llawn fod llawer o waith cadarnhaol yn digwydd i gefnogi arweinwyr yng Nghymru, yn genedlaethol, yn rhanbarthol ac yn lleol. Fodd bynnag, gallai dull estynedig ar draws y system symleiddio'r ddarpariaeth bresennol hyd yn oed ymhellach a sicrhau bod hawliau i ddatblygiad a hyfforddiant arweinyddiaeth yn glir, yn gydlynus ac yn deg.
- Gallai dull estynedig ar draws y system wedi'i llunio *o fewn* y system *ar gyfer* y system, fod yn fuddiol, yn enwedig os oedd yn canolbwyntio ar fynd i'r afael ag anghenion arweinwyr mewn amrywiaeth o wahanol gyd-destunau.
- Gallai sgwrs genedlaethol am arweinyddiaeth, sy'n cynnwys yr holl asiantaethau perthnasol, wella darpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru ymhellach.
- Mae angen mynd i'r afael â rhywfaint o orgyffwrdd a dyblygu darpariaeth arweinyddiaeth o fewn y system trwy weddu, cydlynu a rhesymoli gwell rhwng gwahanol ddarparwyr.
- Gallai mwy o gydweithrediad a chydweithio rhwng asiantaethau ar draws y system, yn enwedig yn yr haen ganol, helpu lleihau rhai o'r gwahaniaethau a'r anghysondebau yn y ddarpariaeth bresennol.
- Byddai'r profiad o ran COVID-19 yn awgrymu hefyd fod llawer mwy o gyfleoedd digidol erbyn hyn i gyflwyno rhaglenni ar y cyd, ac mewn partneriaeth.

2. Datblygu ac Adolygu Rhaglenni Arweinyddiaeth Genedlaethol

- Mae'r cwricwlwm newydd ar frig yr agenda addysgol yng Nghymru ond dywedodd arweinwyr yn yr astudiaeth hon fod y ddarpariaeth bresennol weithiau'n anghyfartal, yn dameidiog, ac nid yw bob amser yn diwallu eu hanghenion, mewn rhai achosion.

- Roedd rhaglen gymorth newydd *ar draws y system* ar gyfer arweinwyr, sy'n cynnwys asiantaethau lleol, rhanbarthol a chenedlaethol, yn canolbwyntio'n benodol ar weithredu a gwireddu'r cwricwlwm, yn cael ei hystyried yn bwysig gan ymatebwyr.
- Mae Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP) wedi bod ar waith ers blynnyddoedd lawer yng Nghymru, er bod y model ymgysylltu a chyflwyno wedi newid. Gallai adolygiad allanol o fodel presennol y CPCP fod yn briodol ac yn amserol nawr.

3. Blaenoriaethu Cyfleoedd Datblygu Arweinyddiaeth sy'n diwallu anghenion Uwch Arweinwyr

- Mae'r data'n amlygu pwysigrwydd diwallu anghenion gwirioneddol yn hytrach nag anghenion canfyddedig arweinwyr sy'n gweithredu mewn cyd-destunau, sectorau a sefyllfaoedd gwahanol iawn.
- Felly, byddai'n ymddangos bod asesiad yn seiliedig ar anghenion ac ymglymiad uwch arweinwyr mewn datblygu a dylunio darpariaeth arweinyddiaeth yn y dyfodol, yn bwysig.

4. Cryfhau Asesiadau Sicrhau Ansawdd ac Effaith

- Yn ddelfrydol, dylai trefniadau ariannu yn y dyfodol gymell a hwyluso gwella ansawdd ac effaith y ddarpariaeth ar gyfer arweinwyr yng Nghymru.
- Gallai mwy o gydweithio traws-ranbarthol ac ar draws asiantaethau o bosibl leihau amrywiad o fewn y system mewn darparu arweinyddiaeth.
- Gellid ystyried, ac o bosibl defnyddio, prosesau sicrhau ansawdd effeithiol, dibynadwy a pharchus ar draws y system i wella ansawdd darpariaeth arweinyddiaeth ymhellach ledled Cymru.

5. Defnyddio Ymchwil a Thystiolaeth i lywio Datblygu Arweinyddiaeth yng Nghymru

- Mae darparu arweinyddiaeth wedi'i llywio gan ymchwil yn nodwedd mewn llawer o systemau addysg effeithiol ac yn ffordd sefydledig o wella ansawdd arweinyddiaeth.
- Felly, gallai mwy o ddefnydd o dystiolaeth ryngwladol mewn rhaglenni arweinyddiaeth sicrhau bod arweinwyr ysgolion yng Nghymru yn elwa ar raglenni wedi eu seilio ar ymchwil arloesol.
- Dylid sicrhau mai rhaglenni arweinyddiaeth sydd â sylfaen ymchwil gadarn, sy'n cael eu cydnabod yn rhyngwladol, yw'r meincnod ar gyfer darpariaeth yng Nghymru yn y dyfodol.
- Mae tystiolaeth ymchwil yn awgrymu bod dysgu oddi wrth sectorau eraill yn rhan bwysig o ddarpariaeth arweinyddiaeth hynod effeithiol, gan ei bod yn cynnig gwahanol safbwyntiau a gwybodaeth newydd. Gallai dyluniad rhaglen, sy'n cynnwys tystiolaeth o sectorau eraill (e.e. busnes, iechyd, chwaraeon) gynnig ffordd o gyflwyno safbwyntiau newydd i ddarpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru yn y dyfodol.

3.0 Canfyddiadau Allweddol

Cyflwyniad

3.1 Mae arweinyddiaeth yn parhau i fod wrth wraidd polisi addysg yng Nghymru. Yn y degawd diwethaf, mae Cymru wedi diwygio'i system ysgolion mewn modd uchelgeisiol, gan ganolbwyntio'n fwyaf diweddar ar gwricwlwm newydd yng Nghymru sydd wedi'i ddylunio i gyflwyno addysg eang a chytbwys ar gyfer pobl ifanc. Mae'r diwygiadau sydd ar y gweill yn ceisio creu system addysg sy'n galluogi "pob un o'r plant a'r bobl ifanc yng Nghymru i fod yn ddysgwyr uchelgeisiol, galluog, yn gyfranwyr mentrus, creadigol, yn ddinasyddion egwyddorol, gwybodus, ac yn unigolion iach, hyderus"¹¹

3.2 Mae rôl ganolog arweinwyr mewn diwygio'r system wedi cael ei thanlinellu'n glir gan Lywodraeth Cymru. Arweinyddiaeth yw un o'r prif amcanion galluogi i gefnogi cyflwyno'r cwricwlwm newydd, ac mae'n rhan allweddol o'r daith barhaus i ddiwygio addysg yng Nghymru.

3.3. Ym mis Chwefror 2021, gofynnodd y Gweinidog Addysg am adolygiad annibynnol o arweinyddiaeth. Mae'r cylch gwaith ar gyfer yr adolygiad annibynnol wedi cael ei amlinellu yn gynharach yn yr adroddiad hwn, ond ei ddiben datganedig oedd 'llywio datblygiadau yn y dyfodol a rhoi eglurder ar y cymorth sydd gennym i arweinwyr ysgolion ar draws y system, a'r cymorth y bydd ei angen arnynt i'w galluogi i wireddu'r cwricwlwm newydd'.

3.4 I gyflwyno'r cwricwlwm newydd yng Nghymru, bydd angen gwneud newidiadau enfawr i'r prosesau dysgu ac addysgu o fewn y system. Mae gwireddu'r cwricwlwm newydd bellach

¹¹ <https://llyw.cymru/cwricwlwm-i-gymru-trosolwg>

yn hollbwysig ac mae'r dystiolaeth o'r adolygiad hwn yn awgrymu bod hon yn flaenoriaeth gydnabyddedig i lawer o ddarparwyr ac i Lywodraeth Cymru.

Y Broses Adolygu

3.5 Mae'r adran hon o'r adroddiad yn amlinellu'n fras y fethodoleg oedd yn sail ar gyfer y broses adolygu. Caiff y cyfyngiadau o ran amser ac adnoddau eu cydnabod a'u derbyn yn glir yn yr adolygiad hwn. Gydag unrhyw broses ymchwil, mae cyfyngiadau bob amser, a beirniadaeth. Yn yr amser a oedd ar gael, fodd bynnag, casglodd y tîm dystiolaeth gan 132 o ymatebwyr trwy gyfweiliadau neu grwpiau ffocws gyda'r tîm craidd. Derbynnir y gellid ystyried bod hon yn sampl fach, ond cafodd yr holl brif asiantaethau a darparwyr eu cynnwys. (Mae Atodiad A yn cynnwys rhestr o ymatebwyr wedi eu categoreiddio yn ôl math a sefydliad).

3.6 Cynlluniwyd amserlen gyfweiliadau ar gyfer y prif ddarparwyr hyfforddiant, cymorth a datblygu arweinyddiaeth yng Nghymru. Roedd yr amserlen gyfweiliadau hon yn adlewyrchu'r prif drywyddau ymholi a amlinellwyd yn natganiad y Gweinidog. Cafodd yr amserlen gyfweiliadau hon ei pheilota, a gwnaed mân newidiadau yn seiliedig ar adborth arbenigwyr. Hefyd, datblygwyd amserlen i gyfweled ag ymarferwyr i'w defnyddio mewn grwpiau ffocws o benaethiaid, dirprwy benaethiaid a phenaethiaid cynorthwyol. Roedd yr amserlen gyfweiliadau hon yn cwmpasu'r un meysydd ymholi. Cafodd yr holl gyfranogwyr y cwestiynau cyn casglu'r data, ni wnaed unrhyw sylwadau am y cwestiynau a godwyd gan gyfranogwyr cyn neu yn ystod y broses i gasglu data o gyfweiliadau / grwpiau ffocws. Cafodd yr holl gyfranogwyr gyfle i gynnig tystiolaeth atodol i'r tîm adolygu trwy ffurflen. Llenwyd y ffurflen gan rai cyfranogwyr, ond nid gan gyfranogwyr eraill.

3.7 Roedd aelod o'r tîm craidd yn bresennol ym mhob cyfweiliad a grŵp ffocws, yn bennaf roedd dau aelod o'r tîm craidd yn bresennol ym mhob man casglu data, ac roedd pob un o bedwar aelod y tîm craidd yn bresennol, lle roedd hynny'n bosibl. Roedd aelodau o'r tîm

ymarferwyr yn bresennol ar gyfer y cyfweiliadau gydag arweinwyr ysgolion. Cofnodwyd pob cyfweiliad ac eithrio un neu ddau, gyda chaniatâd eglur gan gyfranogwyr, ac fe'u defnyddiwyd at ddiben yr adolygiad yn unig. Sefydlwyd egwyddorion cyfrinachedd ac anhysbysrwydd cyn casglu data gyda chyfranogwyr. Cadarnhawyd gan Lywodraeth Cymru y byddai'r holl recordiadau digidol yn cael eu difrodi ar ddiwedd y broses adolygu. Cymerwyd nodiadau helaeth gan y tîm craidd ar ôl pob cyfweiliad a grŵp ffocws, a mynychodd aelod o Lywodraeth Cymru bob cyfweiliad mewn rôl anghyfranogol.

3.8 Cyn pob cyfweiliad a grŵp ffocws, anfonwyd ffurflen wybodaeth at bawb oedd yn cael ei gyfweled. Cyn cynnal y cyfweiliadau, llenwodd bawb daflenni gwybodaeth os oeddent ar gael, cawsant eu hystyried gan y tîm a'u cadw fel gwybodaeth gefndir bwysig.

3.9 Datblygwyd arolwg annibynnol, ar-lein i gofnodi barn mwy o ymarferwyr yn y system. Lledaenwyd hwn trwy DYSG, y consortia rhanbarthol a Twitter. Roedd yr arolwg wedi'i anelu at uwch arweinwyr yn y system yn unig. Llywiwyd dyluniad yr arolwg gan gwestiynau'r adolygiad, ond cafodd y data ei gasglu a'i ddadansoddi gan gwmni preifat. Mae crynodeb o'r canfyddiadau i'w weld yn Atodiad 1. Ymgorfforwyd canfyddiadau'r arolwg yn y canfyddiadau thematig o'r cyfweiliad a data'r arolwg.

Canfyddiadau

3.10 Roedd y tîm adolygu yn edmygus o broffesiynoldeb, ymrwymiad ac ymroddiad pawb a gafodd ei gyfweled. Mae hyn, yn ddiamheuol yn un o gryfderau'r system. At ei gilydd, canfu'r tîm adolygu fod consensws dwfn gan y rheiny a gafodd eu cyfweled am yr angen i wella ansawdd darpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru ymhellach.

3.11 Felly, mae'r hyn sy'n dilyn wedi'i fwriadu i fod yn adeiladol a defnyddiol. Mewn unrhyw broses ymchwilio neu werthuso, mae'n hanfodol adlewyrchu'r hyn mae'r data yn ei ddangos, a dilyn ei ffurfiau mor agos â phosibl. Felly, yn yr adran hon ar ganfyddiadau, rydym yn

cynrychioli'r data hwnnw, fel y gellir clywed lleisiau'r rheiny a gymerodd ran yn y broses casglu tystiolaeth. Felly, yn y canfyddiadau sy'n dilyn, y nod yw adlewyrchu themâu allweddol, trwy ddefnyddio'r dystiolaeth a gasglwyd o gyfweiliadau, grwpiau ffocws a'r arolwg annibynnol. Mae'r holl ddyfyniadau yn ddiennw yn fwriadol gan mai dyma oedd y sicrwydd a roddodd y tîm adolygu i gyfranogwyr ar y cychwyn.

3.12 At ei gilydd, mae'r canfyddiadau'n dilyn y trywyddau ymholi y gofynnwyd amdanynt yn y broses adolygu a amlinellwyd yn natganiad y Gweinidog ym mis Chwefror.

3.13 Darpariaeth Uwch Arweinyddiaeth

3.13.1 Amlygodd tystiolaeth yr adolygiad fod y ddarpariaeth arweinyddiaeth bresennol ar gyfer uwch arweinwyr yng Nghymru yn eang, yn amrywiol ac yn bellgyrhaeddol. Mae nifer o raglenni, llwybrau hyfforddiant, cyrsiau cenedlaethol, pecynnau a chyfleoedd cymorth yn agored i uwch arweinwyr ledled Cymru ar lefel genedlaethol, ranbarthol a lleol. Nododd tystiolaeth yr arolwg fod ymatebwyr wedi elwa ar hyfforddiant gan 'nifer enfawr' o ddarparwyr. Yn yr un modd, amlygodd data'r cyfweiliadau, er bod llawer o hyfforddiant yn cael ei gynnig, ei fod weithiau'n ddryslyd ac yn 'anodd ei lywio'.

3.13.2 Mae ehangu'r ddarpariaeth yn sylweddol ar gyfer uwch arweinwyr yn y blynyddoedd diwethaf wedi cael ei ysgogi gan ddyraniadau cyllid newydd, a chan rymoedd y farchnad. Er bod y rhan fwyaf o'r ddarpariaeth ychwanegol hon wedi cael ei chroesawu gan uwch arweinwyr, mae hefyd wedi arwain at rywffaint o orgyflenwi mewn rhannau o'r system ac, fel mae data'r arolwg yn ei amlygu, wedi dyblygu darpariaeth mewn rhai achosion. O'r dystiolaeth a gasglwyd, y pryder mwyaf a godwyd gan yr uwch arweinwyr yn y sampl oedd ansawdd presennol y ddarpariaeth. Er bod y tîm wedi clywed llawer o adroddiadau cadarnhaol am gyrsiau defnyddiol a hyfforddiant gwerthfawr, clywodd bryderon dro ar ôl tro am ansawdd y

ddarpariaeth hefyd. Mae'r dyfyniadau canlynol yn cynnig mewnwelediad i ba mor gryf yw'r teimpladau ynglŷn â'r mater hwn.

'o ran hyfforddiant ar gyfer penaethiaid yng Nghymru, mae'r hyfforddiant yn wael iawn'-diffyg ansawdd go iawn. Mae angen i ni gael rhaglenni gwell ar gyfer penaethiaid. Dydyn ni ddim yn creu'r arweinwyr rydyn ni eu hangen neu'u heisiau. Mae'r rhan fwyaf o'r hyfforddiant yn cael ei yrru gan broses neu'n swyddogaethol – yn gyfrannol, nid yn emosiynol'.

'Mae'r maes arweinyddiaeth yng Nghymru yn wael iawn o ran ymchwil – sut ydym ni'n gwybod bod gan y datblygiad arweinyddiaeth a gynigir unrhyw sylfaen mewn ymchwil?

'Nid oes unrhyw sylfaen ddeallusol i ddarpariaeth arweinyddiaeth bresennol – mae llawer iawn o bethau'n digwydd, ond ai dyma mae penaethiaid ei eisiau, mewn gwirionedd?

'Mae bwlch enfawr yn y ddarpariaeth ar hyn o bryd' – mae penaethiaid yn ceisio llenwi'r bwlch eu hunain trwy gyflogi hyfforddwr neu brynu hyfforddiant neu gymorth preifat teilwredig.'

'Mae llawer o'r cyrsiau sy'n cael eu cynnig ar gyfer uwch arweinwyr yn tueddu i fod yn weithdrefnol a di-fflach, yn llawn 'rhannu gwybodaeth, ac mewn gormod o achosion, nid oes sylfaen ddeallusol ddofn iddyn nhw'.

'Mae amrywioldeb yn ansawdd y ddarpariaeth, a phrinder cyfleoedd hyfforddi a chymorth perthnasol ac o ansawdd da o ran arweinyddiaeth.'

3.13.3 Ar hyn o bryd, mae'r consortia rhanbarthol yn cynnig cyfran fawr o hyfforddiant arweinyddiaeth cyfredol gydag awdurdodau lleol a darparwyr eraill haen ganol, yn cynnwys Sefydliadau Addysg Uwch ac Undebau, sy'n cynnig ystod eang o gyfleoedd eraill i ddatblygu arweinyddiaeth. At ei gilydd, roedd y farn am ansawdd hyfforddiant rhanbarthol gan uwch arweinwyr yn y sampl yn tueddu i fod yn gymysg. Mynegwyd amheuan cryf.

‘Rhanbarthau yw’r prif chwaraewyr, ond maen nhw’n amrywio mewn ansawdd o ran gwerth am arian ac effaith’.

‘Mae’r capasiti i gyflwyno yn amrywio o un rhanbarth i’r llall, gan ddwysáu gwahaniaethau yn natur ac ansawdd y profiadau datblygu arweinyddiaeth sy’n cael eu cynnig i uwch arweinwyr.’

Roedd y graddau y mae’r ddarpariaeth bresennol yn diwallu anghenion gwirioneddol uwch arweinwyr yn fater a godwyd yn aml gan yr ymarferwyr a gafodd eu cyfweld gennym ni. Roedd barn gyffredin ymhlith uwch arweinwyr yn ein sampl y dylai darpariaeth yn y dyfodol gael ei seilio yn fwy o lawer ar anghenion, ac y dylai fod gan uwch arweinwyr rôl allweddol mewn adnabod meysydd ar gyfer cymorth, hyfforddiant a datblygiad yn y dyfodol.

‘Mae angen llunio hyfforddiant ar y cyd rhwng penaethiaid a rhanbarthau – sut mae rhanbarthau yn gwybod mai’r hyn maen nhw’n ei ddarparu yw’r hyn sydd ei eisiau ar benaethiaid?’

3.13.4 Datgelodd y data fod gwahaniaethau eithaf nodedig mewn modelau cyflwyno rhanbarthol, ac yn eu capasiti priodol i gyflwyno rhaglenni arweinyddiaeth, yn cynnwys y rheiny ar lefel genedlaethol.

3.13.5 Amlygwyd anghysondeb a maint darpariaeth arweinyddiaeth, o fewn y system, yn y data hefyd. Byddai’n ymddangos bod tensiwn rhwng dulliau lleol, cyd-destunol ar gyfer darpariaeth arweinyddiaeth a’r angen i sicrhau cost effeithiolrwydd ac effeithlonrwydd trwy ddarpariaeth genedlaethol symlach.

3.13.6 Nodwyd hefyd gan rai ymatebwyr yn yr astudiaeth fod y ddarpariaeth bresennol ar gyfer uwch arweinwyr yn tueddu tuag at ‘unffurfedd ac yn adlewyrchu dull nad yw’n annog creadigrwydd, arloesi na mentro’. Cynigiwyd gan rai penaethiaid fod angen uwchraddio ac

adnewyddu'r ddarpariaeth arweinyddiaeth bresennol i ddiwallu anghenion presennol, yn enwedig ynglŷn â'r cwricwlwm newydd.

'Rydyn ni'n llythrennol flwyddyn i ffwrdd o gyflwyno cwricwlwm newydd a dydy'r hyfforddiant ddim yn adlewyrchu hyn. Ble mae darpariaeth arweinyddiaeth y cwricwlwm? Does dim ar gael! Dylai hyn fod yn flaenoriaeth genedlaethol nawr, heb os nac oni bai, nid gwella ysgolion?'

'Mae rhaglen hyfforddi a mentora genedlaethol newydd, ond sut bydd hynny'n ein helpu i gyflwyno'r cwricwlwm newydd? Mae'n ymddangos ein bod ni'n cael yr hyn a gynigir ond nid yr hyn sydd ei angen arnom ni.'

3.13.7 Er y bu llawer o gefnogaeth gadarnhaol i'r cynnig arweinyddiaeth yn y rhanbarthau, codwyd materion gan rai o'r uwch arweinwyr y siaradom â nhw am gwmpas ac ystod y cyflwyno.

'Mae'r rhan fwyaf o benaethiaid da yn chwilio yn rhywle arall, yn cynnwys sefydliadau masnachol, am eu hyfforddiant a'u cymorth. Mae'r hyn sydd gennym ni yn dameidiog, yn amrywio o ran ansawdd ac nid yw'n taro deuddeg, mae'n gyfryngol ac yn mynd o'r brig i lawr. Ond eto, mae angen ffurfiau arweinyddiaeth sy'n llawer mwy galluogol a chynhwysol ar y fframwaith polisi presennol (diwygio'r cwricwlwm, ysgolion fel sefydliadau sy'n dysgu, ac ati).'

'Mae monopoli gan y rhanbarthau, ond dydy hynny ddim bob amser yn sicrhau ansawdd da. Dylid rhoi mecanweithiau sicrhau ansawdd tebyg i rai ESTYN ar waith i sicrhau bod yr holl gysiau arweinyddiaeth a gynigir yn cael eu profi i fod yn effeithiol neu'n creu effaith.'

Gallai mwy o gydweithredu a chydweithio ar draws sefydliadau fod yn ffordd gadarnhaol o fynd i'r afael ag unrhyw wahaniaethau ac anghysondebau yn y ddarpariaeth bresennol.

Byddai'r profiad o ran COVID-19 yn awgrymu hefyd fod llawer mwy o gyfleoedd digidol erbyn hyn i gyflwyno rhaglenni mewn partneriaeth.

3.13.6 Siaradodd llawer o uwch arweinwyr y tîm a gafodd eu cyfweld am 'fwlch o ran hygredd' yn yr hyfforddiant a gynigir.

'Caiff rhaglenni arweinyddiaeth eu cyflwyno gan bobl nad ydyn nhw'n bennaethiaid eu hunain – a dydyn nhw ddim yn deall y rôl. Sut gall hyn fod yn ddefnyddiol i ni?'

'Mae gormod o ddarparwyr yn rhy bell o'r ystafell ddosbarth – yn ymwneud yn fwy â bwydo'r peiriant na diwallu anghenion gwirioneddol pennaethiaid'.

Nodwyd gan lawer o arweinwyr ysgolion fod y rhanbarthau yn tueddu i ddarparu cyfleoedd arweinyddiaeth a oedd yn canolbwyntio'n bennaf ar faterion gwella ysgolion ac nad oedd ymdriniaeth mor fanwl â llawer o feysydd eraill prifathrawiaeth (e.e. cyllid, AD, rheoli argyfyngau).

3.13.7 Datgelodd dadansoddiad yr arolwg fod y rhan fwyaf o'r cyrsiau yr oedd yr ymatebwyr yn eu dilyn, a oedd yn bennaethiaid yn bennaf, yn canolbwyntio ar feysydd allweddol y swydd (e.e. achwyn, dirprwyo, trawma a chyllid). Dywedodd nifer o bennaethiaid a gyfwelwyd gennym eu bod wedi mynd at eu Hundeb neu Gymdeithas Broffesiynol ar gyfer 'cyrsiau ymarferol, o ansawdd da'. Nododd yr arolwg hefyd y pwysigrwydd a'r gwerth yr oedd uwch arweinwyr yn ei roi ar hyfforddiant a chymorth i gymheiriaid. Roedd hyn yn cynnwys hyfforddiant yn y gwaith, trwy rolau dirprwy bennaeth sy'n rhoi cyfleoedd datblygiad a gefnogir i uwch arweinwyr gan bennaethiaid. Roedd hefyd yn cynnwys dulliau fel secondiadau, ble roedd cyfranogwyr yn gallu dysgu mewn amgylcheddau neu gyd-destunau ysgol newydd. Roedd ymatebwyr hefyd yn gwerthfawrogi cael cymorth ffurfiol gan gymheiriaid trwy raglenni neu ddulliau mentora. Teimlai ymatebwyr eraill y gallai trefniadau mwy anffurfiol ble byddent yn

trafod ac yn rhannu syniadau ar arweinyddiaeth ac arferion cyffredinol gyda chydweithwyr (yn allanol ac yn fewnol) fod yn ‘eithriadol o werthfawr.’

3.13.8 Yn gyffredinol, croesawyd gweithio traws-ranbarthol gan uwch arweinwyr, ac roedd y rhaglenni cenedlaethol yn cael eu hystyried yn ffordd bwysig o symleiddio darpariaeth arweinyddiaeth a darparu cysondeb gwell. Er bod rhai ymatebwyr yn pwysleisio cefnogaeth ar gyfer y rhaglenni cenedlaethol, amlygodd ymatebwyr eraill fod problemau o ran tegwch.

‘Efallai bod y rhaglenni cenedlaethol yr un fath, mewn egwyddor, ond maen nhw’n cael eu cyflwyno’n wahanol yn lleol. Mae llawer yn dibynnu ar ble rydych chi yng Nghymru’.

‘Mae ansawdd yr hyfforddiant arweinyddiaeth yn amrywio, yn y man cyswllt, o un rhanbarth i’r llall.’

‘Mae hyfforddiant yn loteri cod post – mae’n dibynnu ble rydych chi a gyda phwy rydych chi’n gweithio’.

‘Mae fy nghonsortiw m rhanbarthol yn wych ond mae penaethiaid yn dweud stori wahanol wrthyf i. Mae’r hyn rydych chi’n ei gael yn dibynnu ar ble rydych chi’n byw.’

3.13.9 Amlygodd data’r arolwg hefyd fod rhai uwch arweinwyr yn teimlo bod cysondeb y ddarpariaeth hyfforddiant yn broblem.

‘Nododd llawer ohonyn nhw fod yr hyfforddiant sydd ar gael yn amrywio llawer iawn yn dibynnu ble yng Nghymru roedd ymatebwyr a pha sefydliadau roedd ganddyn nhw fynediad atynt.’

Er y gallai’r rhaglenni fod yr un fath ym mhob rhanbarth, clywodd y tîm y gallai gwahaniaethau rhanbarthol mewn personél, cyd-destun ac angen, ac ati, wneud ansawdd y profiad dysgu yn wahanol.

3.13.10 Yn gyffredinol, roedd hyfforddiant lleol a gynigir gan yr awdurdodau lleol, yn cael ei ystyried yn ffafriol gan yr uwch arweinwyr y siaradom â nhw, oherwydd dywedon nhw ei fod ‘yn deilwredig ac yn benodol i’r cyd-destun’. Ystyriwyd bod naws leol yr hyfforddiant yn hynod bwysig i benaethiaid newydd a oedd ‘yn dod i adnabod y maes’. Roedd y cyfle i rwydweithio â phenaethiaid eraill yn yr un lleoliad neu gyd-destun yn cael ei ystyried yn gryfder yng nghymorth yr awdurdod lleol hefyd. Amlygwyd bod y cymorth rhwydwaith rhwng cymheiriaid yn ffafriol yn yr arolwg hefyd, ynghyd â’r cymorth gan ymgynghorwyr her awdurdodau lleol.

3.13.11 Yn gyffredinol, roedd yr ymateb i hyfforddiant awdurdodau lleol yn gadarnhaol gan yr uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld gennym, fel oedd yr hyfforddiant cymheiriaid a ddarparwyd gan ESTYN. Dywedodd llawer o arweinwyr ysgolion mai hyfforddiant cymheiriaid ESTYN oedd ‘yr hyfforddiant gorau sy’n cael ei gynnig’ gan eu bod yn ei ystyried yn uniongyrchol berthnasol i’w gwaith, yn seiliedig ar anghenion ac yn cael ei gyflwyno gan arbenigwyr a oedd ‘yn deall y swydd’. Yn yr arolwg, roedd y farn ar gymorth ESTYN yn fwy cymysg.

‘Mae gweminarau a datganiadau ESTYN wedi bod yn gyfyngedig o ran pa mor ddefnyddiol ydyn nhw, gan eu bod yn syml yn adrodd yn ôl ar wybodaeth maen nhw wedi’i chael gennym ni fel ysgolion o ran yr hyn sydd wedi bod yn digwydd mewn ysgolion trwy gydol y pandemig’.

Dywedodd llawer o’r uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld gennym y byddai’n ddefnyddiol iawn cael map cenedlaethol ar ‘lefel system’ o’r holl ddarpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru y gellid ei ddeall a’i ddilyn yn glir.

3.13.12 Er bod cronriad y ddarpariaeth yn y blynyddoedd diwethaf ar gyfer uwch arweinwyr yn cael ei groesawu, ar y cyfan, nododd y rheiny a gafodd eu cyfweld gennym fod nodau gwarant sicrhau ansawdd wedi bod yn ddiffygiol, weithiau. Dywedodd un pennaeth,

‘Rydyn ni o hyd yn gwneud yr hyn sy’n rhad ac yn aneffeithiol. Mae angen i ni fuddsoddi mewn hyfforddiant effeithiol, ni waeth faint mae’n ei gostio.’

Roedd yr angen am ddarpariaeth o ansawdd gwell, wedi’i thargedu’n ofalus ac sy’n berthnasol i anghenion a phrofiadau uwch arweinwyr, yn thema fynych yn y cyfweiliadau. Awgrymwyd bod angen mecanweithiau rheoli ansawdd ac asesu cliriach, sy’n ddibynadwy ac yn gadarn. Soniodd sawl ymatebwr fod angen i ESTYN fod â rhan ehangach mewn sicrhau ansawdd darpariaeth uwch arweinyddiaeth, oherwydd, yn y pen draw, ‘bydd ansawdd yr arweinyddiaeth yn ein hysgolion yn cael ei arolygu’.

3.13.13 O ystyried yr heriau mawr sy’n gysylltiedig â diwygio’r cwricwlwm, teimlai rhai uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld gennym fod pecyn cymorth a hyfforddiant cydlynus ar draws y system yn bwysig i helpu arweinwyr i baratoi ar gyfer y cwricwlwm newydd.

‘Penaethiaid yw arweinwyr y dysgu, ac eto, nid yw’r drafodaeth gyfan am arweinyddiaeth yn canolbwyntio ar arwain newid y cwricwlwm’.

‘Gofynnir i ni weithredu cwricwlwm newydd ond ble mae’r hyfforddiant cenedlaethol sy’n canolbwyntio’n eglur ar arweinyddiaeth?’

Roedd y tîm adolygu annibynnol yn ymwybodol o ystod o gyrsiau dysgu proffesiynol a oedd yn canolbwyntio ar faterion y cwricwlwm ar lefel leol, ranbarthol a chenedlaethol, yn cynnwys y cynnig traws-ranbarthol sydd ar ddod yn 2022.

3.13.14 Nid yw'n glir i lawer o'r uwch arweinwyr a gafodd eu cyfweld gennym, sut, ac yn wir, a fydd, y cyfleoedd arweinyddiaeth niferus ar gael i ymuno mewn unrhyw ffordd gydlynus. Amlygon nhw'r angen am gyfathrebu cliriach am y llwybrau tuag at brifathrawiaeth.

3.13.15 Mae tystiolaeth ymchwil yn amlygu pwysigrwydd cynorthwyo arweinwyr ysgolion newydd gymhwyso a rhai profiadol er mwyn iddyn nhw allu parhau i wneud gwahaniaeth cadarnhaol i'w hysgol, eu dysgwyr, a'u cymuned. Mae'n bosibl y gellid ehangu'r ddarpariaeth arweinyddiaeth a gynigir i'r penaethiaid newydd a benodir, a'r rheiny sydd wedi'u sefydlu yn y swydd.

3.14 Asesiad Effaith

3.14 Er bod dulliau asesu effaith ar waith ar gyfer gwahanol raglenni datblygiad a hyfforddiant arweinyddiaeth, mae llawer o'r dulliau hyn yn dibynnu ar hunanadrodd ac felly'n dibynnu'n gyfan gwbl ar farn yr unigolion dan sylw. Dysgodd y tîm adolygu fod llawer o'r gwerthusiadau rhaglenni, yn cynnwys rhai rhaglenni cenedlaethol, yn cael eu cynnal gan y darparwyr eu hunain, sy'n codi amheuan am raddau'r annibyniaeth.

'Dydyn ni ddim yn gwybod digon am ansawdd y ddarpariaeth arweinyddiaeth na'r effaith y mae'n ei chael.'

'Rydyn ni'n gofyn i arweinwyr fyfyrion ar eu dysgu eu hunain ac rydyn ni'n defnyddio hunanadrodd fel y prif offeryn asesu effaith.'

'Mae'r holl hyfforddiant a datblygiad arweinyddiaeth yn cael ei werthuso'n rheolaidd, ac mae barn a myfyrdodau cyfranogwyr yn cael eu cofnodi.'

3.14.2 Dysgodd y tîm adolygu fod y consortia rhanbarthol wedi bod yn mynd i'r afael ag asesu effaith yn eu ffyrdd gwahanol. Er enghraifft, mae'r Gwasanaeth Cyflawni Addysg yn defnyddio proses o'r enw FADE i gofnodi gwerthuso ar lefel uchel. Ym mis Medi 2019,

dewiswyd Prifysgol De Cymru, trwy broses dendro gystadleuol, i weithio gyda'r Gwasanaeth Cyflawni Addysg a sawl ysgol i gefnogi datblygu model effaith dysgu proffesiynol a sicrhau ansawdd diwygiedig. Mae'r model sicrhau ansawdd yn ymgorffori set o ddangosyddion ansawdd ar gyfer cyflwyno dysgu proffesiynol sy'n cyd-fynd â'r Dull Cenedlaethol ar gyfer Dysgu Proffesiynol (NAPL), y Safonau Proffesiynol ar gyfer Addysgu ac Arweinyddiaeth a'r agenda Ysgolion fel Sefydliadau Dysgu.

3.14.3 Soniodd rhai ymatebwyr rhanbarthol ERW mai model Kirkpatrick yw eu dull mabwysiedig ar gyfer gwerthuso ac asesu effaith rhaglenni. Datblygwyd dull Kirkpatrick dros 70 mlynedd yn ôl, ac mae wedi cael ei ddefnyddio'n helaeth i werthuso rhaglenni addysg feddygol. Ni wnaeth y rhai a gyfwelwyd a soniodd am y model hwn ymhelaethu ar y ffordd yr oedd yn cael ei ddefnyddio i wella darpariaeth neu'r mathau o ddata a oedd yn llywio'r pedair lefel (gweler y troednodyn).

3.14.4 Mae'r 'Rhaglen Hyfforddi a Mentora Genedlaethol' wrthi'n cael ei chyflwyno gan y Results Driven Group (RDG¹²) ar hyn o bryd. RDG yw'r cwmni hyfforddi rheolaeth breifat, wedi'i leoli yn Swydd Derby, sydd dan gontract i ddatblygu a chyflwyno'r rhaglen Genedlaethol. Mae'r cwmni'n cynnig achrediad y Sefydliad Rheolaeth Siartredig¹³ a chymwysterau ILM City and Guilds¹⁴. Caiff proses asesu a gwerthuso effaith y rhaglen hon ei harwain ar y cyd gan RDG a'r rhanbarthau. Dyfeisiwyd holiadur gan y naill a'r llall ac mae wedi cael ei ledaenu gan arweinwyr rhanbarthol. Bydd RDG yn coladu'r data hwnnw mewn adroddiad terfynol y maent dan gontract i'w gyflwyno.

3.14.5 At ei gilydd, canfu'r adolygiad fod prosesau asesu effaith yn amrywio ar draws yr holl ddarparwyr o fewn y system gan ei gwneud yn anodd mesur, gydag unrhyw fath o sicrwydd, i

¹² <https://www.resultsdrivengroup.co.uk/Home.aspx>

¹³ <https://www.managers.org.uk/>

¹⁴ <https://www.cityandguilds.com/members>

ba raddau y mae'r rhaglenni arweinyddiaeth gyda'i gilydd yn gwneud gwahaniaeth go iawn i safonau, athrawon a dysgwyr yng Nghymru.

'Mae bylchau yn y ddarpariaeth – llawer o weithgarwch prysur iawn ond yn gwneud ychydig iawn o wahaniaeth, os o gwbl, i'm hymarfer, heb sôn am fy myfyrwr'.

'Mae'n amheus pa effaith, os o gwbl, y mae paratoi a datblygu arweinyddiaeth bresennol yn ei chael ar ddysgwyr – wedi'r cwbl, nhw ddylai fod y dechrau a'r diwedd.'

3.14.7 Mae tystiolaeth ymchwil yn dangos yn gyson fod arweinyddiaeth ysgolion yn cael effaith anuniongyrchol ond cadarnhaol ar ddeilliannau dysgu myfyrwr. O ganlyniad, byddai'n ymddangos ei bod yn bwysig asesu effaith darpariaeth arweinyddiaeth ar ddisgyblion, eu dysgu, ac ansawdd yr addysgu maen nhw'n ei dderbyn. Gallai defnyddio modelau cofnodi data sy'n gwneud hyn yn effeithiol ac yn gyson o bosibl fod yn rhan o ddatblygu'r system yn eang yn y dyfodol.

Fel y nododd un ymatebwr, 'dylid barnu datblygiad arweinyddiaeth, nid ar beth rwy'n ei ddweud, ar daflen hapus neu yn fy myfyrdod, ond o ran sut mae'r disgyblion mwyaf ymylol yn fy ysgol yn cael eu heffeithio gan fy hyfforddiant a'm datblygiad o ran arweinyddiaeth'.

3.14.8 Felly, mae prosesau sicrhau ansawdd effeithiol, uchel eu parch ac annibynnol yn un maes i'w ystyried yn y dyfodol.

3.15 Darparwyr Arweinyddiaeth Presennol

3.15.1 Fel y nodwyd yn gynharach, mae'r ddarpariaeth arweinyddiaeth bresennol ar gyfer uwch arweinwyr yng Nghymru yn amrywiol, gyda llawer o gryfderau ar y lefel leol, ranbarthol a chenedlaethol. Nododd uwch arweinwyr y siaradom â nhw fod llawer iawn o hyfforddiant yn cael ei gynnig, ond ei bod yn aml yn anodd iddynt lywio eu ffordd trwy'r llu o wahanol opsiynau. Y tu allan i addysg brif ffrwd, pwysleisiodd arweinwyr mewn ysgolion arbennig,

addysg bellach, rolau llywodraethu neu rolau awdurdodau lleol, eu bod yn cael llai o gyfleoedd o lawer ar gyfer datblygu arweinyddiaeth nag arweinwyr ysgolion.

3.15.2 O ran y sector preifat, clywodd y tîm adolygu fod rhai sefydliadau masnachol (e.e. Toyota) yn cymryd rhan mewn ffurfiau hyfforddiant teilwredig, ac ystyrir bod hyn yn rhywbeth cadarnhaol iawn. Fel y nodwyd eisoes, mae'r 'Rhaglen Hyfforddi a Mentora Genedlaethol' a gomisiynwyd gan y consortia yn cael ei chyflwyno gan sefydliad preifat wedi'i leoli y tu allan i Gymru. Yn gyffredinol, fodd bynnag, mae rhan y sector preifat mewn hyfforddiant a datblygu arweinyddiaeth yng Nghymru yn parhau i fod yn gymharol fach.

3.15.3 Clywodd y panel adolygu am y modd y mae awdurdodau lleol yn parhau i fod â rhan allweddol mewn cynnig cymorth a hyfforddiant arweinyddiaeth sydd wedi'i seilio ar gyd-destun ac yn cael ei lywio yn lleol. Mae rhywfaint o'r ddarpariaeth hon yn cyd-fynd â'r cynnig rhanbarthol, a rhywfaint ohoni ddim. Mae'r rhan fwyaf o'r uwch arweinwyr y siaradom â nhw yn gwerthfawrogi natur gyd-destunol y cymorth gan awdurdodau lleol, ac yn gwerthfawrogi eu cysylltiadau ag ysgolion lleol eraill. Yn gyffredinol, teimlai ymatebwyr fod darpariaeth awdurdodau lleol yn gangen gymorth bwysig ar gyfer penaethiaid newydd a phenaethiaid mwy profiadol.

3.15.4 Roedd rhwydweithio ag ysgolion eraill yn lleol yn cael ei ystyried gan ymatebwyr yn gyson gadarnhaol ac yn fecanwaith cymorth y mae uwch arweinwyr yn dibynnu arno ar hyn o bryd. Yn yr un modd, nododd yr arolwg fod 'awydd am fwy o gyfleoedd am fathau o hyfforddiant a chymorth anffurfiol, yn seiliedig ar ymarfer, fel rhwydweithio, hyfforddi a mentora'.

3.15.5 Mae ymgysylltiad haen ganol mewn datblygu arweinyddiaeth yn rhan o'r ddarpariaeth bresennol. Roedd barn gadarnhaol gan ymatebwyr fod yr haen ganol yn dechrau gweithio

mewn ffordd fwy cysylltiedig, a bod mwy o gydweithio rhwng rhannau o'r haen ganol nag a oedd yn y gorffennol.

'Rwy'n meddwl ein bod ni'n llawer mwy cydweithredol ac integredig nag oedden ni erioed gan ein bod ni'n cael cyfle i rannu beth rydyn ni'n gwneud, ac mae sefydliadau'n fwy agored.'

Cydnabu uwch arweinwyr fod mwy o gydweithrediad yn yr haen ganol oedd yn weladwy ac yn ymarferol, ond nodwyd ganddynt, er y bu cynnydd sylweddol yn ddiweddar, mae angen mwy o eglurder o hyd, ac eglurhad ynghylch rolau a chyfrifoldebau yn yr haen ganol.'

3.15.6 Awgrymodd safbwyntiau eraill gan uwch arweinwyr y siaradom â nhw, oherwydd bod yr haen ganol wedi cael ei chreu dros gyfnod ac felly nid yw'n un gofod cydlynus, mae hyn yn effeithio ar eglurder pwrpas a natur eu darpariaeth.

'Mae gormod o weithio mewn seilos yn yr haen ganol rhwng gwahanol sefydliadau, ac mae gorgyffwrdd gan lawer ohonyn nhw o ran yr hyn maen nhw'n ei wneud.'

Hefyd, nododd yr arolwg ymatebion fel:

'Rwy'n teimlo bod yr 'haen ganol' hon yn orlawn ac wedi ychwanegu at y pwysau ar arweinwyr ysgolion wrth i ni geisio sefydlu pa gyfarfodydd / gweminarau / seminarau sy'n hanfodol neu'n werth cysylltu â nhw. Mae'r consortiwm yn defnyddio ysgolion ar draws y rhanbarth i rannu ymarfer nad yw bob amser o'r ansawdd gorau'.

3.15.7 Heb amheuaeth, mae'r haen ganol, y mae addysg uwch yn rhan ohoni, yn ecosystem gymhleth, ac awgrymodd rhai ymatebwyr y siaradom â nhw ei bod yn 'rhy orlawn'. Nododd ymatebwyr o ysgolion fod deall a llywio eu ffordd trwy'r cynnig arweinyddiaeth o'r rheiny o fewn yr haen ganol yn her. Siaradodd rhai arweinwyr ysgolion am y ffaith eu bod 'wedi eu gorlethu a'u drysu' gan y gwahanol gynigion gan asiantaethau haen ganol.

‘Dydy’r haen ganol ddim wedi’i gysylltu – mae’n glytwaith – dydy e’ ddim yn systemig nac yn ddefnyddiol’.

‘Mae cymorth yn digwydd drwy hap a damwain. Mae’r haen ganol yn rhan o broblem strwythurol ehangach sy’n cyfrannu at yr anghyfartaledd mewn darpariaeth.’

‘Mae’n bwysig fod datblygiadau Haen Ganol yn cael eu gweld yn bethau sy’n gysylltiedig â’i gilydd, nid ar wahân – mae’n bwysig gweld y cysylltiadau. Mae angen ffordd wahanol o weithio ar gyfer hyn – mae angen cyd-greu, cydweithio ac arweinyddiaeth’.

Byddai’r sylwadau a glywodd y tîm adolygu am yr haen ganol yn awgrymu bod angen mwy o eglurder ynghylch rolau a chyfrifoldebau, o ran darpariaeth arweinyddiaeth, ac o bosibl rhesymoli darpariaeth trwy weithio mewn partneriaeth yn well.

3.14 Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP)

3.14.1 Caiff y Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP) yng Nghymru ei dderbyn a’i gydnabod yn eang fel meincnod ansawdd pwysig sy’n cael ei dderbyn yn gryf fel safon trothwy i brifathrawiaeth. Roedd y farn ar CPCP o’r dystiolaeth a gasglwyd yn rhanedig. Teimlai rhai uwch arweinwyr ei fod yn gymhwyster cadarn o ran ei ffurf bresennol a bod y CPCP yn gweithredu fel bathodyn hyder sicrhau ansawdd.

‘Mae’n gadarn, ac rwy’n meddwl bod angen y sicrwydd ansawdd hwnnw arnon ni fel bod llywodraethwyr yn gwybod pan fyddan nhw’n penodi penaethiaid fod y bobl sy’n eistedd o’u blaen wedi eu profi’n ymarferwyr effeithiol gan eu cymheiriaid.’

Hefyd, dangosodd canfyddiadau’r arolwg fod adolygiadau cymysg am y CPCP gan ymatebwyr. Roedd rhywfaint o gefnogaeth amodol i’r cymhwyster ynghyd â chydabod pwysigrwydd paratoi ar gyfer arweinyddiaeth. Mewn cyferbyniad, teimlai rhai o’r ymatebwyr

i'r arolwg y gellid gwella'r cymhwyster a'r dull cyffredinol trwy ganolbwyntio mwy ar ymarfer a defnyddio mentoriaid yn fwy.

‘Gan fod cyn lleied o gyfle i baratoi ar gyfer prifathrawiaeth, rwy'n teimlo bod angen uchafu'r cyfle hwn. Efallai ddim yn ei ffurf bresennol ond trwy system hyfforddi a mentora ble mae ymgeisydd yn gweithio mewn partneriaeth â phenaethiaid mewn swydd o'u sector i weld realiti'r swydd, a datblygu eu sgiliau i ymgymryd â'r swydd’.

Mae'r data o gyfweiliadau a grwpiau ffocws yn amlygu'r enghraifft o bobl yn ymgymryd â rolau cymhleth ac anodd i fod yn benaethiaid dros dro, ac wedyn eisiau cwblhau'r CPCP, neu ymgodymu ag ef tra'n ymgymryd â'u rôl bresennol. Roedd barn hefyd fod y model CPCP blaenorol yn well. Yn aml ar draws y cyfweiliadau, gwnaeth uwch arweinwyr sylwadau cadarnhaol am y CPCP blaenorol, gan nodi ei fod wedi rhoi cyfle iddynt ddatblygu rhwydwaith cymorth. Roedd pryderon gan uwch arweinwyr hefyd y gellid ailadrodd asesiadau'r CPCP hyd nes bod ymgeiswyr yn llwyddiannus.

‘Mae ynglŷn â chael pobl i wneud llawer o bethau anodd er mwyn cyflawni'r nod – mae pobl yn gallu llwyddo yn y CPCP am eu bod nhw'n dda am lenwi'r ffurflen, ac yn huawdl.’

‘Mae pawb yn cael eu taflu i mewn i geisio ateb yr un cwestiynau – ymarfer ticio blychau rhagweladwy a lefel isel. Os ydych chi'n methu, rydych chi'n rhoi cynnig arall arno, hyd nes y byddwch chi'n cael yr atebion yn gywir’.

Roedd y CPCP blaenorol yn drylwyr, roedd rhaid i chi ddysgu pethau, roeddech chi'n cael eich profi i weld beth roeddech chi'n gallu gwneud. Nawr, rydych chi'n gweithio trwy'r asesiadau hyd nes byddwch chi'n dysgu cyflawni'r heriau.’

‘Mae’n debyg ei bod yn amser am adolygiad – ymarfer ar bapur yw hwn i raddau helaeth.’

3.14.2 Mynegwyd barn hefyd, gan benaethiaid yn bennaf, ond nid yn unig, fod y CPCP ynglŷn â rheolaeth yn bennaf, ac nid arweinyddiaeth. Fel proses asesu, teimlai llawer o benaethiaid fod y CPCP yn ymarfer mecanistig yn unig, yn dasg reolaethol yn hytrach nag ymarfer mewn arweinyddiaeth wirioneddol. Nododd rhai penaethiaid hefyd fod y CPCP ‘yn creu cydymffurfedd yn y system yn hytrach na sbarduno arloesedd’.

3.14.3 Ar sail y dystiolaeth a gasglwyd, mae’r tîm adolygu yn awgrymu y gallai adolygiad allanol o CPCP fod yn ddefnyddiol ac yn amserol ar gyfer y system.

3.15 Yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL)

3.15.1 Fel sefydliad haen ganol cymharol newydd, mae’r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL) wedi cyfrannu at ddarpariaeth lefel system yn bennaf trwy ei rhaglen gymeradwyo a’r Rhaglen Cymdeithion. Mae wedi lansio gwefan newydd¹⁵ yn ddiweddar (Mai 2021) sy’n adlewyrchu ei holl weithgareddau ar hyn o bryd. Ar wefan NAEL, fe’i disgrifir fel sefydliad hyd braich, er bod ei gyllid a’i gylch gwaith yn dod yn uniongyrchol gan Lywodraeth Cymru.

Prif ddiben datgenedig¹⁶ NAEL yw:

- ‘Cyfrannu at ddatblygu galluoedd proffesiynol arweinwyr presennol a darpar arweinwyr ar draws y system addysg trwy ddarparu cydlyniaeth a sicrwydd ansawdd ar gyfer yr amrywiaeth 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.

¹⁵ <https://nael.cymru/>

¹⁶ <https://nael.cymru/about/>

- Bod yn aelod gweithredol o haen ganol addysg â pharch ato, y man cyswllt cyntaf ar gyfer y gweithlu addysgol o ran materion arweinyddiaeth.

Mae'r Academi Arweinyddiaeth yn nodwedd ganolog ar y daith diwygio addysg a amlinellir yn 'Addysg yng Nghymru: Cenhadaeth ein Cenedl, diweddariad Hydref 2020, ble caiff ei nodi gan Lywodraeth Cymru yn yrrwr allweddol Amcan Galluogi 2: Arweinyddiaeth yn cydweithio i godi safonau'.

3.15.2 Nodwyd gan rai uwch arweinwyr y siaradom â nhw eu bod yn teimlo bod NAEL wedi gwneud cynnydd da, yn enwedig yn ystod cyfnod COVID, trwy ganolbwyntio ar les a darparu cyfleoedd i arweinwyr mewn ysgolion gysylltu â'i gilydd. Nodwyd hefyd fod y gyfres gweminarau wedi dangos bod NAEL 'yn gallu estyn allan yn gynhyrchiol i ystod fwy o uwch arweinwyr a bod yn ddefnyddiol iddyn nhw.' Nodwyd y ffaith fod y dasg sy'n wynebu'r Academi yn enfawr hefyd.

'Mae'r Academi yn sefydliad newydd ac mae cynnydd yn sicr yn cael ei wneud, ond mae gwaith mawr i'w wneud at y dyfodol'.

3.15.3 Fel sefydliad bach, mae'n amlwg fod problemau â chapasiti o fewn NAEL i fodloni'r gofynion a'r disgwyliadau niferus a roddir arni. Un ffordd bosibl ymlaen a awgrymwyd gan rai ymatebwyr yw y gallai NAEL weithio'n agosach ac yn fwy effeithiol gyda sefydliadau eraill o fewn y system, yn enwedig yn yr haen ganol, i ffurfio partneriaethau strategol a gweithredol. Awgrymwyd y gallai partneriaethau o'r fath ganolbwyntio ar feysydd allweddol o gylch gwaith NAEL fel cyfathrebu, cynllunio, ymchwil, polisi ac ymgysylltu. Gallai gweithio mewn partneriaeth a ffurfio cynghreiriau agosach gyda rhannau eraill o'r system roi i NAEL y capasiti ychwanegol sydd ei angen arno i gyflawni ei gylch gwaith yn llawn.

3.15.4 Mae Rhaglen yr Academi NAEL yn cyflwyno penaethiaid mewn swydd y disgwylir iddynt gynorthwyo arweinwyr eraill yn y system addysg. Mae trydedd carfan o gymdeithion nawr, a chomisiynwyd gwerthusiad annibynnol o'r Rhaglen Cymdeithion yn ddiweddar.

3.15.5 Codwyd cwestiynau gan rai uwch arweinwyr am y Rhaglen Cymdeithion, sy'n derbyn £0.4m o gyllideb yr Academi bob blwyddyn.

'Mae'r Rhaglen Cymdeithion yn gyfle da i'r unigolion dan sylw – ond sut yn union mae'n effeithio ar y system?'

'Dydy llawer o benaethiaid ddim yn gwybod am NAEL na'r Rhaglen Cymdeithion – ond eto, mae'r Academi i fod ar ein cyfer ni!'

3.15.4 Awgrymodd llawer o ymatebwyr, yn cynnwys y rheiny a lenwodd yr arolwg, eu bod yn ansicr o hyd am rôl NAEL, a mynegon nhw bryderon fod dealltwriaeth ysgolion o NAEL yn wael. Cynigiodd ymatebwyr i'r arolwg adolygiadau cymysg o NAEL ac nid oedd llawer o ymatebwyr yn ymwybodol o NAEL, neu'r cymorth y mae'n gallu ei gynnig:

'Dydy NAEL ddim yn cael unrhyw effaith arna' i yn fy rôl. Pe na bawn i'n gweld y trydariad achlysurol neu'r sôn amdany'n nhw ym mwletin CCD, fydden i ddim hyd yn oed yn sylwi eu bod nhw'n bodoli'.

Amlygwyd barn debyg am natur weladwy NAEL yn y data o'r cyfweiliadau a'r grwpiau ffocws.

'Mae llawer o fewn y proffesiwn yn parhau i fod yn ansicr o hyd am rôl yr Academi.'

'Mae rôl yr Academi yn aneglur ym meddwl y proffesiwn. Mae angen i NAEL gael synnwyr o frand a diben yn genedlaethol.'

'Dydy llawer o athrawon ddim yn gwybod o hyd am NAEL – gallwn ni fod yn gwneud pethau gwych, ond os nad ydy pobl yn gwybod amdano, does neb yn sylwi.'

'Mae llawer o bobl nad ydyn nhw'n deall rôl yr Academi.'

‘Dylen ni allu dweud yn eithaf clir fel arweinwyr ysgolion beth yn union mae’r Academi Genedlaethol yn ei wneud, dros beth mae’n sefyll, sut mae’n cyflawni, a’r rhyngweithio sydd gennym ni â’r Academi, ac alla’ i ddim dweud hynny ar hyn o bryd.’

3.15.5 Fel y nodwyd eisoes, mae’r Academi yn symbol o’r ymrwymiad gan Lywodraeth Cymru i feithrin capasiti arweinyddiaeth ar gyfer gwella’r system ymhellach. Byddai tystiolaeth yr adolygiad yn awgrymu, ar sail y data rydym ni wedi’i glywed, nad yw potensial NAEL wedi cael ei wireddu’n llawn eto.

3.15.6 Awgrymodd rhai uwch arweinwyr i’r tîm ei bod yn ymddangos weithiau bod NAEL a’r consortia rhanbarthol yn cystadlu â’i gilydd o ran cymorth arweinyddiaeth i uwch arweinwyr. Mae’r consortia rhanbarthol a NAEL yn tueddu i gael eu gweld gan uwch arweinwyr fel sefydliadau ar wahân yn hytrach nag yn rhan o system gyfannol ac integredig o gymorth arweinyddiaeth. O egluro mandadau a ffiniau sefydliadau sy’n cynnig gwahanol fathau o ddarpariaeth arweinyddiaeth, gellid cyflwyno cyfleoedd newydd ar gyfer twf a gwelliant o fewn y system.

4.0 Dull Estynedig Ar Draws y System

4.1.1 Mae canfyddiadau ein hadolygiad annibynnol yn awgrymu y gallai dull ar draws y system ar gyfer cynnig arweinyddiaeth yng Nghymru, sy’n cynnwys yr holl asiantaethau, gynnig mwy o eglurder, cydlyniaeth a chydweddu’r rhaglen. Ar sail ein data, gwelir ar hyn o bryd bod y cynnig arweinyddiaeth yng Nghymru ‘yn nwylo gormod o gyrrff cystadleuol’.

‘Mewn system hunanwella, pwy sy’n arwain o ran arweinyddiaeth? Ar hyn o bryd, yng Nghymru, yr ateb yw pawb a neb.’

4.1.2 Fel tîm adolygu annibynnol, mae ein casgliadau wedi eu seilio'n gyfan gwbl ar y dystiolaeth a gawsom yn y cyfnod a neilltuwyd. Rydym wedi rhoi cydnabyddiaeth briodol i gyfyngiadau'r adolygiad hwn yn gynharach yn yr adroddiad. Derbynnir yn llawn nad oes gennym ni wybodaeth berffaith, ac na allwn gael gwybodaeth berffaith, am bob rhan o'r system a'r holl gyfraniadau. Bwriad yr adolygiad annibynnol hwn oedd cynnig cyngor i'r Gweinidog ac nid cyflwyno crynodeb cynhwysfawr o'r holl ddarpariaeth a gweithgareddau arweinyddiaeth. Ar sail y dystiolaeth a gasglwyd gennym, rydym yn dod i'r casgliad fel tîm adolygu y gallai dull estynedig ar draws y system ar gyfer datblygu arweinyddiaeth yng Nghymru fod yn fuddiol.

4.1.3 Fel y nodwyd yn gynharach, ni chanolbwyntiodd ein hadolygiad ar drefniadau ariannu mewn ffordd mor fforensig ag yr oeddem wedi'i ragweld neu'i obeithio. Fodd bynnag, byddai'r dystiolaeth a gasglwyd gennym yn awgrymu y gallai fod angen i drefniadau ariannu ar gyfer datblygu arweinyddiaeth yn y dyfodol adlewyrchu a chefnogi dull mwy cydlynus ac estynedig ar draws y system ar gyfer datblygu arweinyddiaeth.

'Mae hyn yn gyfle euraidd i wneud mwy ar y cyd a symud yr agenda arweinyddiaeth yng Nghymru ymlaen yn ystyriol, ond mae hyn yn golygu colli ystod enfawr o gyrsiau diwerth.'

4.1.4 Gan edrych tua'r dyfodol, gellid creu dull arweinyddiaeth ar draws y system sy'n glir ac yn cael ei ddeall yn dda gan y proffesiwn, *o fewn y system ar gyfer y system*. Bydd ymgysylltiad ar y cyd yr holl randdeiliaid yn ystyriaeth bwysig wrth fynd i'r afael â rhai o'r materion a amlygwyd gan yr adolygiad hwn. O bosibl, gallai trafodaeth bwrpasol, ar y cyd ond wedi'i chyfyngu gan amser ymhlith chwaraewyr craidd yn y maes arweinyddiaeth ailffurfio, ailddiffinio ac ailsbarduno darpariaeth arweinyddiaeth yng Nghymru mewn modd cynhyrchiol.

‘Mae’n bwysig peidio â rhannu’r materion yn adrannau – bydd mwy o gydweithredu a chydweithio yn pennu i ba gyfeiriad rydym ni eisiau mynd, ar gyfer darpariaeth arweinyddiaeth ledled Cymru’.

‘Rhaid cael arweinyddiaeth glir gan y Gweinidog – cymell cydweithredu trwy fecanweithiau ariannu a gostwng gwerth cystadleuaeth.’

4.1.5 Gallai dull estynedig ar draws y system arwain at ‘gynnig arweinyddiaeth’ cliriach sy’n diwallu anghenion cyfoes yr holl arweinwyr yng Nghymru. Fel y cydnabu’r holl ddarparwyr, dylai tegwch ac ansawdd fod yn sbardunau craidd darpariaeth arweinyddiaeth nawr ac yn y dyfodol.

4.1.6 Fel system fach, dylai cydlyniaeth, cydweddu a rhesymoli rhaglenni i gyd fod yn berffaith bosibl yng Nghymru. Gallai dull cynhwysfawr wedi’i lywio gan ymchwil, wedi’i ategu gan brosesau sicrhau ansawdd ac asesu effaith systematig a dilys adeiladu ymhellach ar y gallu a’r capasiti arweinyddiaeth sylweddol yng Nghymru. Gallai dull ar draws y system sy’n manteisio ar y cryfderau sylweddol o fewn y system greu synergedd ac effeithlonrwydd.

4.1.7 Yn gryno, mae gan ddull ar draws y system ar gyfer darparu arweinyddiaeth, y potensial i symbylu newidiadau cadarnhaol ym mherfformiad y system yn gyflym. Bydd angen cydweithio a mwy o synergedd ar ddull o’r fath rhwng pob rhan o’r system.

‘Mae’n bwysig meddwl am y system, nid dim ond eich ardal chi’.

‘Os ydym ni eisiau i Gymru gymryd y cam nesaf, mae angen i ni gael arweinwyr hyderus, wedi’u grymuso, ar bob lefel o’r system, – pob un ohonyn nhw’n gwthio yn yr un cyfeiriad ar yr un gyfradd’.

‘Dydy hyn ddim ynglŷn â buddsoddi mewn arweinyddiaeth yn unig. Mae’n fuddsoddiad mewn meithrin y capasiti ar gyfer newid a gwelliant yn system Cymru, fel bod pob person ifanc yn elwa.’

4.1.8 I orffen, fel system hunanwella, mae angen arweinwyr ar Gymru sydd wedi symud o ymgysylltu goddefol i rymuso dynamig trwy fod yn fwy hunanfyfyriol, yn fwy beirniadol ac yn fwy gwybodus o ran ymchwil. Mae yna lawer o elfennau cadarnhaol yn ddiamheuol yn y ddarpariaeth arweinyddiaeth bresennol o fewn system addysg Cymru yn lleol, yn rhanbarthol ac yn genedlaethol. Diben yr adolygiad hwn oedd adlewyrchu’r safbwyntiau a glywsom, a chynnig heriau gwybodus i’r system a chyngor yn seiliedig ar y data a gasglwyd gennym ni (a phobl eraill). Prif nod yr adolygiad hwn oedd helpu’r Gweinidog a Llywodraeth Cymru i ystyried opsiynau ynglŷn â darparu arweinyddiaeth a allai gael effaith ddramatig a chadarnhaol ar system addysg Cymru yn y dyfodol.

Atodiad A

| Sefydliad | Nifer y bobl | Nodiadau |
|--|--------------|---|
| Cynrychiolwyr Undebau Llafur | 4 | Uwch Arweinwyr |
| Undebau | 3 | Cyfarwyddwyr |
| Rheolwyr Gyfarwyddwyr Consortia Rhanbarthol | 5 | Mae gan ERW ddau brif gydswyddog |
| Llywodraeth Cymru | 3 | Dirprwy Gyfarwyddwyr, Penaethiaid Cangen ac Uwch Reolwr |
| Dirprwy Gyfarwyddwr Llywodraeth Cymru | 1 | |
| Arweinwyr Dysgu Proffesiynol Consortia Rhanbarthol | 6 | Arweinwyr Dysgu Proffesiynol |
| Arweinwyr Arweinyddiaeth Consortia Rhanbarthol | 6 | Arweinwyr Rhanbarthol |
| Grŵp penaethiaid arolygu cymheiriaid Estyn | 17 | Penaethiaid |
| Athrawon Allanol | 2 | |
| Estyn | 3 | Prif Weithredwr a Chyfarwyddwyr |
| Cyngor y Gweithlu Addysg | 1 | Prif Weithredwr |
| Pennaeth ysgol arbennig | 1 | Pennaeth |
| Grwpiau ffocws ymarferwyr | 40 | Uwch arweinwyr amrywiol – dirprwy benaethiaid, penaethiaid cynorthwyol a phenaethiaid |
| Awdurdod Lleol | 3 | Cyfarwyddwr a Phenaethiaid Gwasanaeth |
| Y Sefydliad ar gyfer | 1 | |

| | | |
|---|---|------------------------------|
| Cydweithrediad a Datblygiad Economaidd (OECD) | | |
| Arbenigwr allanol | 1 | |
| CCAC | 4 | Cyfarwyddwyr |
| Grŵp penaethiaid ysgolion cyfrwng Cymraeg | 5 | Penaethiaid |
| Cyfarwyddwyr Addysg Esgobaethol | 8 | Cyfarwyddwyr |
| Prif Weithredwr yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol | 1 | Prif Weithredwr |
| Cyfarwyddwyr Cynorthwyol yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol | 2 | Cyfarwyddwyr Cynorthwyol |
| Cymdeithio yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol | 5 | |
| Cadeirydd ac Aelodau Bwrdd yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol | 7 | Cadeirydd ac Aelodau'r Bwrdd |
| Sefydliadau Addysg Uwch | 3 | |

□

Atodiad 1



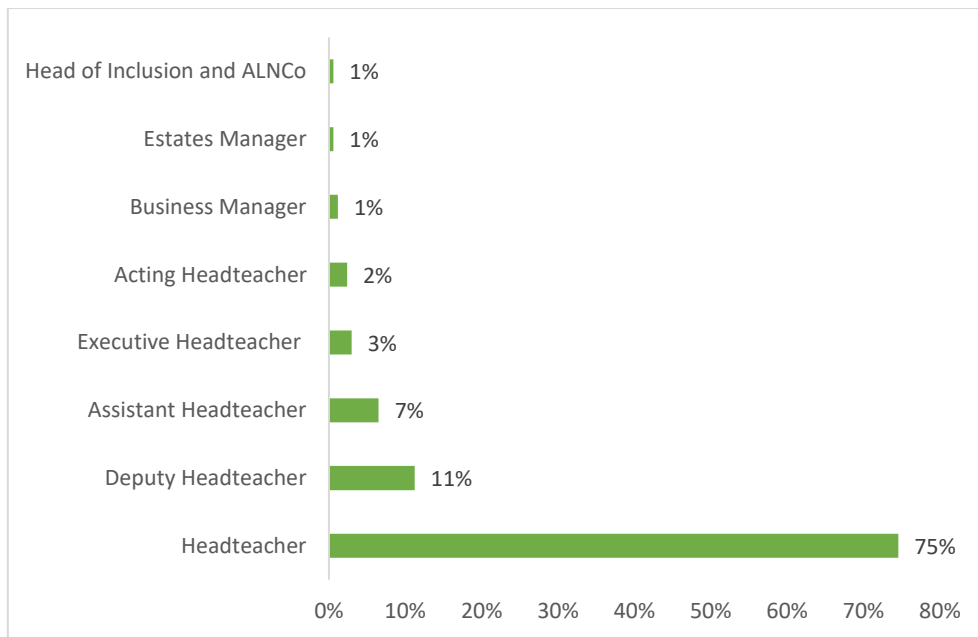
Dadansoddiad o Arolwg yr Adolygiad Arweinyddiaeth

Mae'r adroddiad hwn yn darparu dadansoddiad annibynnol o ymatebion i arolwg a ddosbarthwyd fel rhan o'r adolygiad arweinyddiaeth. Dosbarthwyd yr arolwg i uwch arweinwyr ledled Cymru ac archwiliwyd eu barn am yr hyfforddiant a'r cymorth sydd ar gael iddynt. Ar draws yr arolwg, gofynnwyd amrywiaeth o gwestiynau agored i ymatebwyr a gynlluniwyd i ddod o hyd i farn a phrofiadau o hyfforddiant a chymorth ar gyfer arweinyddiaeth. Mae'r adroddiad hwn yn cyfleu'r prif themâu sy'n deillio o ymatebion. Ei fwrriad yw ategu a chefnogi dadansoddiad ehangach wedi'i gyflwyno o fewn yr adolygiad arweinyddiaeth.

Ymatebion

Dosbarthwyd yr arolwg i uwch arweinwyr sy'n gweithio mewn ysgolion ledled Cymru. Roedd mwyafrif y rheiny a ymatebodd i'r arolwg yn benaethiaid (75 y cant, N= 126). Roedd dirprwy benaethiaid a phenaethiaid cynorthwyol yn cyfrif am 11 y cant a 7 y cant o ymatebwyr yn y drefn honno (N= 19 and N= 11). Roedd gweddill yr ymatebwyr yn cymryd rhan naill ai mewn rolau cynorthwyol, gweithredol neu reolaeth arbenigol eraill:

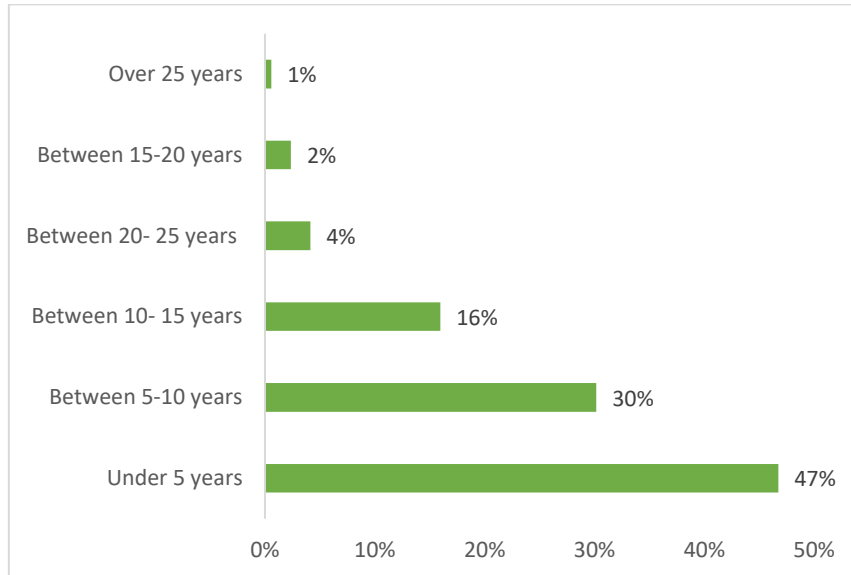
Ffigur 1. Ymatebwyr a rolau uwch arweinyddiaeth presennol (N=169)



Head of Inclusion and ALNCo = Pennaeth Cynhwysiant a Chydlynnydd ADY; Estates Manager = Rheolwr Ystadau; Business Manager = Rheolwr Busnes; Acting Headteacher = Pennaeth Dros Dro; Executive Headteacher = Pennaeth Gweithredol; Assistant Headteacher = Pennaeth Cynorthwyol; Deputy Headteacher = Dirprwy Benaethiaid; Headteacher = Pennaeth

Roedd ychydig llai na hanner yr holl ymatebwyr wedi bod yn eu rolau am 5 mlynedd neu lai (47 y cant, N=79). Gydag amser cynyddol yn y swydd, mae cyfran gyffredinol yr ymatebwyr yn disgyn, gydag un y cant o ymatebwyr wedi bod yn y swydd am dros 25 mlynedd:

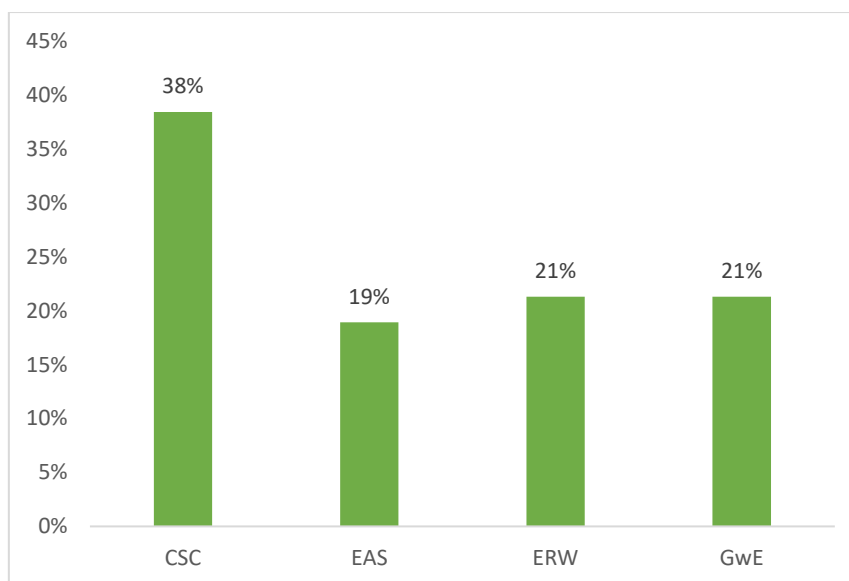
Ffigur 2. Ymatebwyr a hyd yr amser yn eu swydd bresennol (N=169)



Over 25 years = Dros 25 mlynedd; Between 15-20 years = Rhwng 15-20 mlynedd; Between 20-25 years = Rhwng 20-25 mlynedd; Between 10-15 years = Rhwng 10-15 mlynedd; Between 5-10 years = Rhwng 5-10 mlynedd; Under 5 years = Llai na 5 mlynedd

Mae ymatebwyr hefyd yn gweithio mewn ysgolion ar draws ardal y pedwar consortiwm yng Nghymru. Ceir cynrychiolaeth dda o Gonsortiw Canolbarth y De o fewn y sampl (N= 65) gyda nifer gyfartal o ymatebion gan ERW a GwE (N=36), a 32 o ymatebion gan y Gwasanaeth Cyflawni Addysg:

Ffigur 3. Ymatebwyr ac ardal y consortiwm (N=169)

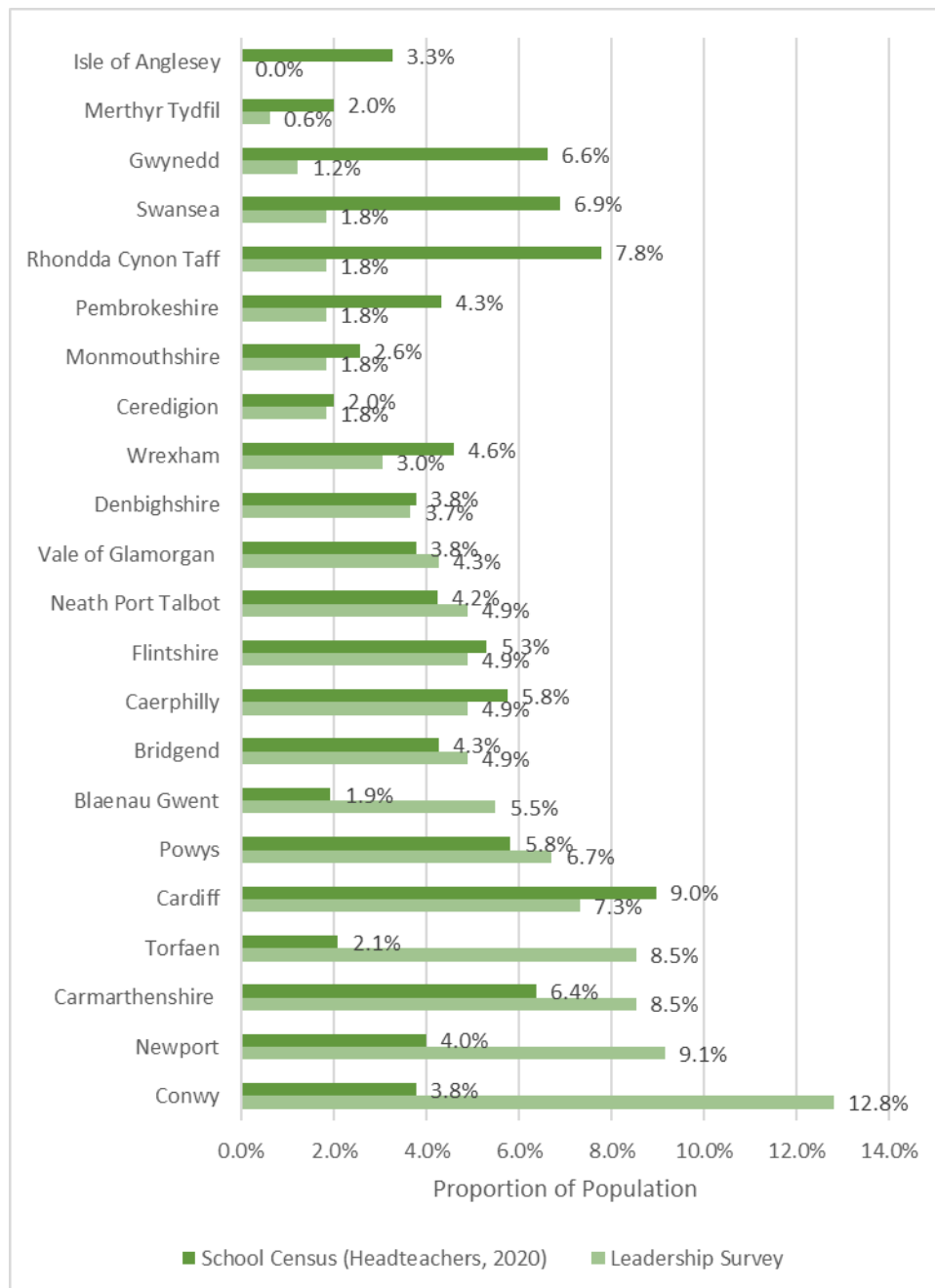


CSC = CCD; EAS = GCA; ERW = ERW; GwE = GwE

Hefyd, gofynnwyd i ymatebwyr ym mha ardal Awdurdod Lleol y mae'r ysgol maent yn gweithio ynddi. O gymharu'r wybodaeth hon â data cyfrifiad ysgolion ar niferoedd y penaethiaid ledled Cymru, ceir cynrychiolaeth dda o'r rhan fwyaf o Awdurdodau Lleol o fewn y rheiny a ymatebodd i'r arolwg.¹⁷ Mae nifer o Awdurdodau Lleol sydd naill ai heb gynrychiolaeth ddigonol neu â gormod o gynrychiolaeth o fewn y sampl o ymatebwyr. Ni chafodd Ynys Môn unrhyw ymatebion, er enghraifft, ac mae'n cynnwys 3.3 y cant o'r holl benaethiaid yng Nghymru.

¹⁷ StatsCymru (2020) [Athrawon cyfwerth ag amser llawn yn ôl awdurdod lleol, rhanbarth a chategori](#)

Ffigur 4. Graff i ddangos ym mha Awdurdod Lleoli y mae ysgolion a gymerodd ran wedi eu lleoli (N=164)



Isle of Anglesey = Ynys Môn; Merthyr Tydfil = Merthyr Tudful; Gwynedd = Gwynedd; Swansea = Abertawe; Rhondda Cynon Taff = Rhondda Cynon Taf; Pembrokeshire = Sir Benfro; Monmouthshire = Sir Fynwy; Ceredigion = Ceredigion; Wrexham = Wrecsam; Denbighshire = Sir Ddinbych; Vale of Glamorgan = Bro Morgannwg; Neath Port Talbot = Castell-nedd Port Talbot; Flintshire = Sir y Fflint; Caerphilly = Caerffili; Bridgend = Pen-y-bont ar Ogwr; Blaenau Gwent = Blaenau Gwent; Powys = Powys; Cardiff = Caerdydd; Torfaen = Torfaen; Carmarthenshire = Sir Gâr; Newport = Casnewydd; Conwy = Conwy

Proportion of Population = Cyfran y Boblogaeth;

School Census (Headteachers, 2020) = Cyfrifiad Ysgolion (Penaethiaid, 2020); Leadership Survey = Arolwg Arweinyddiaeth

Dull

Dadansoddwyd gwybodaeth a ddarparwyd gan ymatebwyr gan ddefnyddio dadansoddi thematig a theimladau. Mae'r dull hwn yn dadansoddi pob ymateb yn systematig, gan archwilio a defnyddio'r teimladau a'r themâu cyffredinol y maent yn eu codi. Dadansoddwyd data gan ddefnyddio NVivo, sef pecyn meddalwedd sy'n cefnogi dadansoddi gwybodaeth ansoddol yn drylwyr.

Cyfyngiadau

Mae nifer o gyfyngiadau o ran y dadansoddiad hwn sy'n bwysig i'w nodi. Efallai nad yw'r ymatebwyr a gymerodd yr amser yn garedig i lenwi'r arolwg yn cynrychioli'r gymuned ehangach o uwch arweinwyr o bob cwr o Gymru. Felly, mae'r dadansoddiad hwn yn rhoi cyfrif pwysig, ond rhannol, o farn a phrofiadau uwch arweinwyr yng Nghymru am hyfforddiant a chymorth.

Llywio'r Ddogfen hon

Wrth gyfleu canfyddiadau'r dadansoddiad, mae'r adroddiad hwn yn dilyn strwythur ehangach yr arolwg. Mae pob cwestiwn yn cael dadansoddiad manwl o farn ymatebwyr, cyn cynnig sylwadau bras, trosfwaol ar draws ymatebion o fewn y casgliadau.

1. Hyfforddiant a Chymorth ar gyfer Arweinyddiaeth

O fewn yr arolwg, gofynnwyd i ymatebwyr yn gyntaf:

- Pa hyfforddiant neu gymorth arweinyddiaeth oedd yn hynod fuddiol yn eu rôl bresennol, yn eu barn nhw,
- Esbonio pwy sy'n darparu'r hyfforddiant hwn, a
- Sut yr oedd wedi eu helpu nhw.

Hyfforddiant a Chymorth

Amlygodd ymatebwyr ystod o destunau gwirioneddol o fewn hyfforddiant a chymorth a oedd wedi bod yn fuddiol, yn eu barn nhw. Roedd hyn yn cynnwys hyfforddiant arweinyddiaeth cyffredinol, yn canolbwyntio ar agweddau cyffredinol ar y rôl, trwodd i hyfforddiant â mwy o ffocws yn archwilio agweddau neu faterion penodol y mae'n rhaid i arweinwyr ddelio â nhw yn eu rolau.

Hyfforddiant a Chymorth Cyffredinol

Roedd hyfforddiant a chymorth arweinyddiaeth mwy cyffredinol a ddisgrifiwyd gan ymatebwyr yn cynnwys ystod amrywiol o gyrsiau a mathau o gymorth. Roedd yn cynnwys cymwysterau a hyfforddiant mwy ffurfiol, er enghraifft trwy gymwysterau ôl-radd mewn arweinyddiaeth a

rheolaeth addysg. Roedd hefyd yn cynnwys cyrsiau byr a oedd yn gyffredinol o ran eu natur, yn cwmpasu agweddau ar arweinyddiaeth effeithiol.

Thema allweddol mewn ymatebion hefyd oedd pwysigrwydd a gwerth hyfforddiant a chymorth cymheiriaid. Roedd hyn yn cynnwys hyfforddiant yn y gwaith, trwy rolau dirprwy brifathrawiaeth sy'n rhoi cyfleoedd datblygiad a gefnogir i uwch arweinwyr gan benaethiaid. Roedd hefyd yn cynnwys dulliau fel secondiadau, ble roedd cyfranogwyr yn gallu dysgu mewn amgylcheddau neu gyd-destunau ysgol newydd. Roedd ymatebwyr hefyd yn gwerthfawrogi cymorth ffurfiol gan gymheiriaid trwy raglenni neu ddulliau mentora. Teimlai ymatebwyr eraill fod trefniadau mwy anffurfiol ble byddent yn trafod ac yn rhannu syniadau ar arweinyddiaeth ac ymarfer cyffredinol gyda chydweithwyr yn allanol ac yn fewnol yn eithriadol o werthfawr:

Pan gychwynnais fel pennaeth 20 mlynedd yn ôl, roedd cwrs mentora yn cynnwys yr holl brifathrawon newydd o Geredigion a Sir Gâr. Bydden ni'n cwrdd bob hanner tymor, gyda dau ymgynghorydd her. Bydden ni'n trafod yr heriau oedd yn ein hwynebu, ac yn amlach na pheidio, byddai'r un themâu yn codi. Trefnu hyfforddiant perthnasol wedyn ar gyfer yr hanner tymor i ddod. Rydw i mewn cysylltiad o hyd gyda'r penaeithiaid hynny, ac yn teimlo ei fod wedi ei deilwra yn arbennig i'n hanghenion ni.

Pennaeth

Hyfforddiant a Chymorth â Ffocws

Siaradodd ymatebwyr hefyd am werth hyfforddiant a chymorth â mwy o ffocws ar faterion a heriau penodol ynglŷn â dulliau arweinyddiaeth. Roedd hyn yn cynnwys, ond nid wedi ei gyfyngu i, ystod amrywiol o destunau gwirioneddol, sef:

- Lles: Archwilio'r modd y mae uwch arweinwyr yn cefnogi lles staff.
- Sgyrsiau Anodd: Hyfforddiant mewn sut i gynnal / delio â sgyrsiau anodd.
- Trawma: Hyfforddiant / dysgu i helpu delio â thrawma yng nghymuned yr ysgol.
- Cyllid / cyllidebau: Hyfforddiant i helpu materion cymorth ynglŷn â chyllidebu a chyllid.
- Safonau'r proffesiwn: Hyfforddiant ar safonau proffesiynol.
- Delio â gwrthdaro / cwynion: Hyfforddiant i gefnogi delio â gwrthdaro a chwynion mewn ysgolion.
- Hyfforddiant ar gyfer Achwyniadau i gefnogi gweithdrefnau achwyn mewn ysgol.
- Dirprwyo a hyfforddi: Gwelliannau i arwain timau trwy hyfforddiant yn canolbwyntio ar ddirprwyo effeithiol, o ran darbodusrwydd ac effeithlonrwydd, yn ogystal â hyfforddiant ar hyfforddi.
- Adnoddau Dynol: Hyfforddiant yn canolbwyntio ar wella systemau adnoddau dynol, yn cynnwys ar gymhelliant.
- Delio â newid: Amlygwyd manteision hyfforddiant rheoli newid gan lawer o ymatebwyr.

Disgrifiodd ymatebwyr ystod amrywiol o ddulliau ar gyfer archwilio'r testunau hyn, yn cynnwys adnoddau ar-lein, gweminarau a seminarau:

Cafodd hyfforddiant mewnol ei ddarparu gan fy awdurdod lleol ar wahanol agweddau ar fy rôl arweinyddiaeth, e.e. cyfrifoldebau diogelu, polisiau a gweithdrefnau staffio, cyfrifoldebau'r corff llywodraethol.

Pennaeth, Sir Benfro

Darparwyr Hyfforddiant

Disgrifiodd ymatebwyr y drefn o ran cael mynediad at hyfforddiant a chymorth gan amrywiaeth enfawr o ddarparwyr a sefydliadau. Roedd hyn yn cynnwys graddau ôl-radd dwys mewn sefydliadau ymchwil, trwodd i weminarau a sesiynau hyfforddi ar wahân wedi eu cyflwyno gan gonsortia neu sefydliadau eraill sy'n cynorthwyo ysgolion. Roedd sefydliadau sy'n cynnig ac yn cyflwyno hyfforddiant yn cynnwys sefydliadau'r sector cyhoeddus, fel sefydliadau haen ganol, yn cynnwys Estyn, CPCP, SIA, NAEL, LPSH, a SEF. Roedd hefyd yn cynnwys sefydliadau'r trydydd sector sydd â buddiant mewn cynorthwyo ysgolion, fel esgobaethau lleol, a darparwyr ac ymgynghorwyr preifat.

Hefyd, amlygodd ymatebwyr fod hyfforddiant naill ai'n cael ei hwyluso, ei gefnogi a'i ariannu gan yr ysgol ei hun, neu drwy eu blaengaredd eu hunain, yn cynnwys o ran neilltuo amser a chyllid.

Cyfleoedd Cyfyngedig a Rhwystrau rhag Hyfforddi

Manteisiodd rhai ar y cyfle hefyd i amlygu'r ffaith fod prinder cyfleoedd hyfforddiant a chymorth arweinyddiaeth perthnasol, o ansawdd da, ar gael iddynt. Amlygodd ymatebwyr eraill hefyd fod rhwystrau sylweddol rhag ymgymryd â hyfforddiant a chymorth. Er bod themâu mwy mylol wedi cael eu codi gan niferoedd bach o ymatebwyr, awgrymon nhw y gallai rhai ohonynt brofi rhwystrau rhag datblygiad proffesiynol:

Dim. 2il swydd fel pennaeth a dydw i ddim wedi cael unrhyw amser i fanteisio ar unrhyw ran ohono yn ystod blwyddyn anodd iawn, a dydy'r ychydig iawn ohono rydw i wedi ei weld ddim wedi ymddangos yn berthnasol.

Pennaeth, Sir y Fflint

Sut yr Helpodd Ymatebwyr

Yr elfen hon o'r cwestiwn a gafodd y lleiaf o sylw mewn ymatebion. Pan amlygodd ymatebwyr effaith yr hyfforddiant, roedd y rhain yn tueddu i ganolbwyntio ar dair thema drosfwaol, yn cynnwys gwelliannau mewn hunanffeithiolrwydd ac elwa ar wybodaeth sy'n arwain at arweinyddiaeth fwy effeithiol, yn y pen draw.

Gwella hunanfeithiolrwydd

Siaradodd y rheiny a fu'n trafod effaith hyfforddiant a chymorth yn aml am y modd yr helpodd iddynt fagu hyder, neu hunanfeithiolrwydd yn y rôl. Galluogodd hyn iddynt ymgymryd â heriau arweinyddiaeth yn eu hysgolion:

Fe wnaeth y rhaglen i benaethiaid profiadol, wedi'i ddarparu gan [GWE], fy herio go iawn, a gwthio fy ffiniau. Fe wnaeth wella fy hyder a'm hunan-barch yn fawr iawn. Mae hyfforddi trwy GWE a thrwy ddarparwr hyfforddiant arweinyddiaeth allanol, gan arwain, gobeithio at gymhwyster ILM, wedi fy helpu i ddatblygu diwylliant hyfforddi yn fy ysgol, ac yn fy rolau eraill hefyd, e.e. hyfforddwr arweinyddiaeth a mentor penaethiaid newydd, arolygydd cymheiriaid...

Pennaeth, Wrecsam

Gwella Gwybodaeth a Sgiliau

Mae hyfforddiant a chymorth wedi helpu ymatebwyr i feithrin ystod amrywiaeth o wybodaeth gymhwysol hefyd o ran sut i ymdrin â thestun arweinyddiaeth penodol:

Roedd y rhaglenni a wnes i yn ddefnyddiol i'm rôl gan fy mod i wedi gallu archwilio'r safonau arweinyddiaeth a gweithio tuag at wella sgiliau a gwybodaeth ym mhob maes. Roedd cael y cyfle i siarad ag arweinwyr eraill a chlywed yn uniongyrchol gan y rheiny mewn rolau arweinyddiaeth ar hyn o bryd yn ei wneud yn real ac yn rhoi cyd-destun i greu sgysiau a thrafodaethau. Mae mwyafrif fy nghysiau arweinyddiaeth wedi bod yn ysbrydoliaeth i brocio'r meddwl. Hefyd, gwelais fod y prosiectau ymchwil weithredu o fewn y broses CPCP yn werthfawr gan ei fod wedi fy ngalluogi i fod hyd yn oed yn fwy hunanfyfyrionol am fy rôl arweinyddiaeth.

Dirprwy Bennaeth, Merthyr Tudful

2. Ansawdd a Graddau'r Ddarpariaeth

Wedyn, gofynnwyd i ymatebwyr am eu barn am ansawdd cyffredinol y ddarpariaeth hyfforddiant a chymorth a gynigir i uwch arweinwyr yn gyffredinol, ac a ydynt yn amgyffred unrhyw fylchau mewn darpariaeth.

Teimladau Cyffredinol

Ar y cyfan, roedd ymatebwyr yn gadarnhaol am ansawdd y ddarpariaeth hyfforddiant a chymorth y maent wedi'i chael. Gyda'i gilydd, cynigiodd 62 o ymatebwyr safbwyntiau gweddol gadarnhaol, tra oedd 28 o ymatebwyr yn gadarnhaol iawn. Cynigiodd 88 o ymatebwyr eraill safbwyntiau niwtral, a chynigiodd 46 o ymatebwyr safbwyntiau negyddol. Roedd hyn yn cynnwys 22 o ymatebwyr a gynigiodd safbwyntiau gweddol negyddol, a 24 o ymatebwyr a gynigiodd fyfyrddodau negyddol iawn.

Ansawdd y Ddarpariaeth

I'r rheiny a gynigiodd safbwyntiau mwy cadarnhaol, roeddent yn tueddu i sôn am faterion fel ystod eang yr hyfforddiant a'r cymorth a gynigir. Roedd hyn yn cynnwys darpariaeth a oedd yn eu helpu i lywio'r heriau ynglŷn â'r tarfu roeddent wed ei wynebu i addysgu a dysgu dros y flwyddyn ddiwethaf. O'r safbwyntiau hyn, mynegodd ymatebwyr hefyd y bu'r hyfforddiant a'r cymorth yn effeithiol ac yn werthfawr:

Roeddwn i'n meddwl bod y Rhaglen Arweinyddiaeth i Benaethiaid mewn Swydd yn wych.

Pennaeth, Pen-y-bont ar Ogwr

Roedd y rheiny a gynigiodd ymatebion mwy amodol neu gymysg yn tueddu i fod o'r farn y gallai ansawdd a chysondeb yr hyfforddiant fod yn hynod amrywiol. Nododd llawer ohonynt fod yr hyfforddiant sydd ar gael yn amrywio llawer iawn yn dibynnu ble yng Nghymru roedd yr ymatebwyr yn gweithio, ac at ba sefydliadau roedd ganddynt fynediad. O'r safbwyntiau hyn hefyd, cynigion nhw awgrymiadau ar destunau penodol a oedd ar goll o ddarpariaeth:

Mwy o gyfleoedd ar gyfer y penaethiaid hynny sydd wedi bod yn y rôl am 4 blynedd neu fwy mewn datblygu agweddau eraill. Paratoi o bosibl ar gyfer arweinyddiaeth systemau, ac ati

Pennaeth, Merthyr Tudful

Roedd ymatebion amodol hefyd yn cynnwys y rheiny a oedd yn teimlo nad oeddent mewn sefyllfa i roi sylwadau. Yn aml, dywedodd yr ymatebwyr hyn nad oeddent wedi cael hyfforddiant na chymorth yn ddiweddar, neu nid oeddent wedi cael unrhyw hyfforddiant i baratoi ar gyfer uwch arweinyddiaeth.

Roedd y rheiny a gynigiodd safbwyntiau mwy negyddol yn tueddu i amlygu natur wael llawer o'r hyfforddiant yr oeddent wedi'i gael. Roedd hyn yn cynnwys safbwyntiau fod llawer o hyfforddiant yn haniaethol neu'n ddamcaniaethol, pan oeddent o'r farn y gallai dulliau â mwy o ogwydd ymarfer fod yn fwy buddiol. Teimlai rhai ohonynt fod cyfleoedd eithriadol o gyfyngedig i ymgymryd â datblygiad proffesiynol, neu eu bod wedi profi rhwystrau sylweddol rhag ymgysylltu. Teimlai rhai eraill fod dyblygu sylweddol yn y cyfleoedd sydd ar gael, ond bylchau sylweddol mewn darpariaeth o ran rhai testunau.

O ran fy mhrofiad i, doedd dim darpariaeth yn bodoli ar gyfer penaethiaid neu roedd yn wael, ond efallai bod hyn wedi newid nawr. Mae hyfforddiant ar gyfer uwch arweinwyr ac arweinwyr canol yn well, ond nid yw o safon fyd-eang, ni waeth beth mae'r Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygiad Economaidd yn ei ddweud. Mae angen i uwch arweinwyr wybod am AD, cyllidebau, rheoli eiddo, pryderon staffio, yn ogystal â chyfeiriad strategol a'r cwricwlwm.

Pennaeth, Sir Ddinbych

Bylchau mewn Darpariaeth

Roedd safbwyntiau amrywiol hefyd o ran maint y ddarpariaeth. Teimlai rhai ymatebwyr fod llawer o gyfleoedd hyfforddi ar gael i arweinwyr, ond roedd hyn yn creu ei heriau ei hun:

Gallen i barhau, ond yn bersonol, rwy'n teimlo bod yr 'haen ganol' hon yn orlawn ac wedi ychwanegu at y pwysau ar arweinwyr ysgolion wrth i ni geisio sefydlu pa gyfarfodydd / gweminarau / seminarau sy'n hanfodol neu'n werth cysylltu â nhw. Mae'r consortiwm yn defnyddio ysgolion ar draws y rhanbarth i rannu ymarfer nad yw bob amser o'r ansawdd gorau.

Pennaeth, Caerffili

Nododd ymatebwyr eraill fod bylchau penodol yn y testunau a gwmpaswyd o fewn cyfleoedd sy'n bodoli eisoes. Nododd llawer ohonynt fod diffyg cyfleoedd hyfforddi mewn cwestiynau neu heriau mwy ymarferol yr oeddent yn eu hwynebu, yn cynnwys wrth ddelio â sefyllfaoedd anodd, neu mwy o gwestiynau am reoli, fel AD a chyllid. Amlygwyd bylchau hefyd mewn testunau fel arweinyddiaeth systemau a dylunio'r cwricwlwm.

Rwy'n teimlo'n gryf bod penaethiaid angen llawer mwy o arweiniad / hyfforddiant ar faterion rheolaethol. Gormodedd, absenoldebau staff, materion cyllidol a llywodraethu effeithiol, ac ati. Yn aml, y materion hyn sy'n dwyn amser Pennaeth o ddydd i ddydd.

Pennaeth, Gwynedd

Canfyddiad arall yw bod ymatebwyr yn awyddus iawn i gael mwy o gyfleoedd ar gyfer mathau ffurfiol ac anffurfiol o hyfforddiant a chymorth dan arweiniad cymheiriaid, fel rhwydweithio, hyfforddi a mentora. Teimlai llawer ohonynt fod hyn yn eithriadol o werthfawr o ran eu helpu i drafod ac archwilio heriau penodol yr oeddent yn eu hwynebu.

Rwy'n meddwl bod yr hyfforddiant yn gwella'n barhaus, ar y cyfan – ar ôl gweld effaith yr hyfforddi, bydden i'n dweud y byddai dull hyfforddi a mynediad at hyfforddi o gamau cyntaf arweinyddiaeth yn cael effaith fawr

Pennaeth, Sir y Fflint

Teimlai ymatebwyr eraill y gallai darpariaeth wneud mwy i wahaniaethu addysgu a dysgu ar sail profiad. Roedd hyn yn tueddu i gael ei fynegi gan arweinwyr mwy profiadol, a deimlai fod cyfleoedd cyfyngedig ar gael.

3. Rôl Sefydliadau Haen Ganol

Wedyn, gofynnwyd i ymatebwyr am eu barn am rôl sefydliadau haen ganol mewn hyfforddi a chefnogi uwch arweinwyr. Mae sefydliadau haen ganol yn cynnwys Estyn, Cymwysterau Cymru, Yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL), consortia rhanbarthol, a phrifysgolion.

Teimladau Cyffredinol

Roedd teimladau amrywiol, a chryf, yn aml, am rôl sefydliadau yn yr haen ganol. O ran teimladau cyffredinol ymatebwyr, eto, ar y cyfan, roeddent yn teimlo'n gadarnhaol am rôl a chyfraniad sefydliadau haen ganol yn eu cefnogi. Roedd hyn yn cynnwys 70 o ymatebwyr a gynigiodd farn weddol gadarnhaol, a 36 o ymatebwyr eraill a gynigiodd fyfyrddodau cadarnhaol iawn. Cynigiodd 76 o ymatebwyr fyfyrddodau niwtral, a chynigiodd 45 a 23 o ymatebwyr amgyffrediaidau gweddol negyddol neu negyddol iawn, yn y drefn honno.

Themâu Allweddol

Roedd ymatebwyr a gynigiodd safbwyntiau cadarnhaol yn tueddu i ganolbwyntio ar ansawdd y ddarpariaeth, gan ddweud bod yna achosion neu sefydliadau penodol pan oeddent wedi cael profiadau cadarnhaol. Teimlai rhai ohonynt fod perthnasoedd sefydledig gyda sefydliadau yn bwysig wrth ddeall ac elwa ar gymorth. Roedd hyn yn cynnwys consortia ac ALLau:

Mae gennym ni berthynas dda gyda'r consortia lleol ac mae'r swyddog cefnogi gwelliant yn gefnogol.

Pennaeth, Sir Ddinbych

Weithiau, cynigiodd ymatebwyr safbwyntiau anghyson am effeithiolrwydd cymorth gan wahanol sefydliadau. Gallai hyn awgrymu bod gan ymatebwyr wahanol hoffterau, nodau, neu arddulliau dysgu a oedd yn llywio eu profiadau o gael mynediad at hyfforddiant. Er enghraifft, teimlai un ymatebwr:

Mae Estyn yn gefnogol iawn – mae’r rhai eraill yn cael eu gweld yn rhy elitaidd, fel siop ar gau, neu’n amherthnasol.

Pennaeth, Bro Morgannwg

I’r gwrthwyneb, mynegodd ymatebwyr eraill amgyffrediadau o sefydliadau penodol:

Mae gweminarau a datganiadau ESTYN wedi bod yn gyfyngedig o ran pa mor fuddiol ydyn nhw, gan eu bod nhw’n syml yn adrodd yn ôl ar wybodaeth maen nhw wedi’i chael gennym ni fel ysgolion ynglŷn â’r hyn sydd wedi bod yn digwydd mewn ysgolion trwy gydol y pandemig.

Pennaeth, Caerffili

Nododd ymatebwyr eraill rôl bwysig sefydliadau haen ganol mewn sicrhau bod uwch arweinwyr yn cael y wybodaeth a’r canllawiau diweddaraf. Thema eang arall yw pwysigrwydd cydlyniaeth ynglŷn â’r cymorth a gynigir gan y sefydliadau hyn. Teimlai rhai ohonynt fod y sefydliadau hefyd yn creu rhwystrau i arweinwyr rhag manteisio ar gyfleoedd datblygiad proffesiynol parhaus:

Er bod eu bwriad yn dda, mae’r gofynion biwrocraataidd parhaus y mae’r sefydliadau hyn (yn enwedig GwE ac Estyn) yn eu rhoi ar arweinwyr ysgolion yn ei gwneud yn anodd sbario unrhyw amser ar gyfer datblygu arweinyddiaeth. Yn aml, Estyn yn benodol yw’r broblem yn hytrach na’r ateb.

Pennaeth, Sir Ddinbych

4. Yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol

Wedyn, gofynnwyd i ymatebwyr am eu barn am rôl a chyfraniad yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (NAEL) o ran cefnogi uwch arweinwyr.

Teimladau Cyffredinol

O ran teimladau cyffredinol am NAEL, cynigiodd mwyafrif yr ymatebwyr farn niwtral (N= 106). Roedd hyn yn rhannol oherwydd nad oedd llawer o ymatebwyr yn ymwybodol o NAEL ac nid oeddent mewn sefyllfa i roi sylwadau ar ei rôl a'i chyfraniad posibl. O'r rheiny oedd â barn fwy cadarn, roedd 35 o ymatebwyr yn weddol gadarnhaol, gyda 5 ymatebwr arall yn cynnig barn gadarnhaol iawn. I'r gwrthwyneb, cynigiodd 12 ymatebwr farn weddol negyddol, a chynigiodd 12 ymatebwr farn negyddol iawn.

Ymwybyddiaeth o NAEL

Roedd ymwybyddiaeth gyfyngedig o NAEL, yr hyn mae'n ei gynnig a'r rôl y gallai ei chwarae o ran cynorthwyo uwch arweinwyr yn thema allweddol:

Dydy NAEL ddim yn cael unrhyw effaith arna' i yn fy rôl. Pe na bawn i'n gweld y trydariad achlysurol neu'r sôn amdany'n nhw ym mwletin CCD, fydden i ddim hyd yn oed yn sylwi bod nhw'n bodoli.

Pennaeth, Caerdydd

Safbwyntiau Cadarnhaol

I'r rheiny sy'n fwy ymwybodol o NAEL, ei hamcanion a'r hyfforddiant a'r cymorth y gall eu cynnig, roeddent yn debygol o gynnig barn amodol: cydnabod ei gwerth posibl ond gan gynnig cafeatau. Roedd y rhain yn tueddu i ganolbwyntio ar y modd y mae NAEL yn gweithredu'n gydlynus o fewn y cyfuniad o gymorth a gynnigir i uwch arweinwyr:

Mae'n weddol newydd a bu pandemig ar hyd rhan eithaf allweddol o'i thaith, i ddatblygu sylfaen fwy cydlynol i'r holl arweinwyr fanteisio ar adnoddau, cymorth, a mewnwleddiad i ddatblygu arweinyddiaeth ar draws ysgolion. Fodd bynnag, ai haen arall ydyw, ac a allen ni fod yn defnyddio sgiliau'r holl arweinwyr rhagorol mewn dull cydlynus, wedi'i hwyluso gan rwydwaith?

Pennaeth, Sir Benfro

Pan roedd ymatebwyr wedi manteisio ar gymorth gan NAEL, roedd eu hamgyffrediadau'n tueddu i fod yn fwy cadarnhaol. Nodon nhw ansawdd yr hyfforddiant a'r cymorth gan yr Academi, yn cynnwys o ran hyrwyddo arfer gorau, hwyluso rhwydweithio a dysgu cymheiriaid, ac mewn agor mynediad at gyfleoedd datblygiad proffesiynol.

Mae'r arwyddion cynnar yn gadarnhaol iawn i ni yma. Rydyn ni'n cynnal prosiect wedi'i ariannu gan NAEL yn edrych ar effaith sesiynau ymwybyddiaeth ofalgar ddwywaith y dydd ar gyfer holl ddisgyblion CA2, ac wedyn staff. Mae hyn wedi bod yn fuddiol iawn i ni, gan ein rhoi mewn cysylltiad ag ymchwilyr a datblygu capasiti ymhlith y staff i wneud gwaith ymchwil ar lefel fwy academaidd nag yr ydyn ni wedi gwneud yn y gorffennol.

Dirprwy Bennaeth, Casnewydd

5. Barnau am y CPCP

Wedyn, gofynnwyd i ymatebwyr am eu barnau am y Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP).

Teimladau Cyffredinol

O ran teimladau cyffredinol yr ymatebwyr tuag at y cymhwyster, cynigiodd mwyafrif yr ymatebwyr farn niwtral (N= 88). Roedd y rheiny a deimlai fod y cymhwyster yn fuddiol (N= 40), ble roedd 5 ymatebwr yn gadarnhaol iawn, a 35 ohonynt yn weddol gadarnhaol. Roedd clystyrau bach o anfonlonrwydd â'r cymhwyster hefyd, gydag 18 o ymatebwyr yn cynnig amgyffrediaid gweddol negyddol, a 12 ymatebwr yn cynnig barn negyddol iawn. Cynigiodd 7 ymatebwr arall gefnogaeth amodol i'r rhaglen, ble roeddent yn teimlo bod lle i wella.

Themâu Allweddol

Roedd y rheiny a gynigiodd safbwyntiau mwy cadarnhaol yn tueddu i feddwl ei fod yn fan cychwyn da ar gyfer meddwl am arweinyddiaeth. Ar gyfer y rheiny sy'n cynnig cefnogaeth amodol i'r rhaglen, roeddent yn aml yn cydnabod pwysigrwydd hyfforddiant a pharatoi ar gyfer arweinyddiaeth, ond yn teimlo y gellid gwella'r cymhwyster a'r dull cyffredinol. Roedd hyn yn cynnwys mwy o ffocws ar ymarfer, gyda mwy o ddulliau cyfranogol a hyfforddiant a chymorth dan arweiniad cymheiriaid, a gwneud defnydd gwell o fentoriaid:

Gan fod cyn lleied o gyfle i baratoi ar gyfer bod yn bennaeth, rwy'n teimlo bod angen cynyddu hyn i'r eithaf. Efallai nad yn ei ffurf bresennol, ond trwy system hyfforddi a mentora ble mae ymgeiswyr yn gweithio mewn partneriaeth â phenaethiaid mewn swydd o'u sector i weld realiti'r swydd a datblygu eu sgiliau i ymgymryd ag ef.

Pennaeth, Rhondda Cynon Taf

Credai'r rheiny a oedd yn negyddol nad oedd y cwrs yn rhoi digon o sylfaen i uwch arweinwyr, yn cynnwys yr heriau ymarferol maen nhw'n debygol o ddod ar eu traws wrth iddynt symud i rolau newydd.

6. Heriau yn y Dyfodol a Chasgliadau

Yn olaf, gofynnwyd i ymatebwyr beth, yn eu barn nhw, oedd y prif heriau arweinyddiaeth y byddent yn debygol o ddod ar eu traws dros y misoedd a'r blynnyddoedd i ddod.

Cynigiodd ymatebwyr ystod amrywiol o heriau y maent yn eu rhagweld yn y tymor nesaf. Roedd thema allweddol yn cynnwys cyflwyno'r cwricwlwm newydd, sy'n rhoi mwy o bwyslais ar arwain

prosesau dylunio'r cwricwlwm ac arloesi addysgegol. Roedd hyn hefyd yn cynnwys diwygiadau sydd ar ddod i drefniadau asesu a chymwysterau. O'r safbwyntiau hyn, bydd cefnogi a hyfforddi uwch arweinwyr i weithredu'r cwricwlwm newydd yn effeithiol yn allweddol i'w lwyddiant.

Thema allweddol arall yw ymateb i'r tarfu a achoswyd gan COVID-19, ac o ran cynorthwyo staff i ymateb i anghenion dysgwyr yn effeithiol. Mae hyn yn cynnwys y pryder fod rhai dysgwyr wedi cael eu gadael ar ôl, yn cynnwys datblygu sgiliau sylfaenol ac wrth baratoi ar gyfer cymwysterau. Hefyd, amlygodd ymatebwyr fod pwysau cyllidebol a materion cydymffurfio a fydd yn mynnu eu sylw dros y misoedd a'r blynyddoedd i ddod. Cynigiodd ymatebwyr ystod amrywiol o gymorth a fyddai'n ddefnyddiol iddynt, yn cynnwys ynglŷn â hyfforddiant, ac awgrymiadau mwy ymarferol hefyd fel lleihau beichiau biwrocraidaidd fel arolygiadau.

Hefyd, amlygodd ymatebwyr ystod amrywiol o heriau penodol yr oeddent yn teimlo eu bod yn eu hwynebu, sydd wedi'u cysylltu'n agos â'r heriau hyn. Roedd y rhain yn cynnwys, ond nid wedi eu cyfyngu, i'r canlynol:

- Diffyg adnoddau, yn cynnwys cyllid ac amser.
- Ymgysylltu â rhieni a rheoli disgwyliadau, yn enwedig o ganlyniad i drosglwyddo i ddysgu o bell.
- Ymateb i fwy o heriau gan ddysgwyr yn gyffredinol, yn cynnwys pontio i waith cymdeithasol.
- Methu llenwi swyddi gwag, yn enwedig mewn ysgolion cyfrwng Cymraeg.
- Llauer o faich gwaith, gwaith papur a biwrocraetiaeth gynyddol, yn gyffredinol
- Pwysau yn sgil arolygiadau

Bydd gan hyfforddiant a chynngor rôl, yn sicr, wrth gynorthwyo uwch arweinwyr i fynd i'r afael â rhai o'r heriau y maent yn eu hamlygu. At ei gilydd, roedd yr amgyffrediad cyffredinol am hyfforddiant a chymorth yn gadarnhaol. Roedd llauer o ymatebwyr yn deall gwerth hyfforddiant a chymorth o ran datblygu sgiliau ac arbenigedd, ac ar y cyfan, gallai'r rhan fwyaf o ymatebwyr nodi o leiaf rhyw fath o ddarpariaeth a oedd wedi bod yn fuddiol, yn eu barn nhw.

Lle cafwyd awgrymiadau ynghylch sut y gellid gwella hyfforddiant a chymorth, roedd hyn yn tueddu i ganolbwyntio ar faterion ynglŷn â chydlyniaeth a chysondeb y cynnig. Roedd ymatebion yn awgrymu bod rhwystrau rhag ymgymryd â chyfluoedd datblygiad proffesiynol yn parhau i leiafrif, yn cynnwys o ran amser ac argaeledd. Amlygodd llauer o ymatebwyr eu bod yn gwerthfawrogi dysgu cymheiriaid fel llwybr at ddatblygu arweinyddiaeth, neu yr hoffent weld mwy ohono.

wavehill™
social and economic research
ymchwil cymdeithasol ac economaidd