



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

AB LLESIANT
ANEURIN
BEVAN
WELLBEING



CYFRES MEWNWELEDIAD

Mwy na "phlastr": Deall y gofynion a nodi'r adnoddau i greu uwch arweinwyr cynaliadwy ym myd addysg Cymru

Dr Alice Davies
Seicolegydd Clinigol Ymgynghorol (Lles Cyflogeion)
Bwrdd Iechyd Prifysgol Aneurin Bevan
Ionawr 2022

agaa.cymru | nael.cymru

Rhagair

Mae Addysg Cymru wedi mynegi'r dyhead i sicrhau bod pob plentyn yn cael ei alluogi i ddatblygu fel unigolyn iach a hyderus sy'n barod i fyw ei fywyd yn llawn fel aelod gwerthfawr o gymdeithas. Er mwyn cyflawni'r dyhead hwn, rhaid cefnogi penaethiaid i ddatblygu'r arweinyddiaeth a'r diwylliannau tosturiol sydd eu hangen ar ein hysgolion.

Yn yr adroddiad grymus a llawn ysbrydoliaeth hwn, mae Dr Davies yn nodi'r adnoddau sydd eu hangen arnynt i helpu i gydbwysu'r gofynion enfawr sy'n eu hwynebu. Fel rhan o hyn bydd cyrff cenedlaethol a chymunedau lleol yn ysgwyddo cyfrifoldeb ar y cyd dros helpu i feithrin diwylliannau tosturiol a chefnogaeth i benaethiaid, holl aelodau staff ysgol a phlant a phobl ifanc.

Mae arweinwyr yn chwarae rhan bwysig mewn unrhyw system. Mae'r 100 mlynedd diwethaf o ymchwil i ddiwylliannau sefydliadol wedi dangos bod rôl arweinwyr ffurfiol mewn unrhyw gymuned, system neu sefydliad yn hollbwysig o ran llywio diwylliant. Mae'r hyn y mae arweinwyr yn rhoi sylw iddo, yn siarad amdano, yn ei fonitro, yn ei wobrwyo ac yn ei bortredu yn eu hymddygiad eu hunain, yn dweud wrthym yr hyn a werthfawrogi ganddynt - beth sy'n bwysig iddynt ac felly beth ddylai fod yn bwysig i ni. Felly, mae'r rhai sy'n arwain ac yn cefnogi penaethiaid yng Nghymru yn chwarae rhan hollbwysig o ran llywio diwylliannau'r system, diwylliannau ysgolion a thrwy hynny ein cymunedau ehangach. Sut gall pawb sy'n gyfrifol am addysg yng Nghymru fabwysiadu dull cyson ac effeithiol o lywio diwylliant y system?

Mae'r adroddiad hwn gan Dr Alice Davies yn treiddio'n ddwfn ac yn bwrw golwg heriol ar y profiadau a'r heriau a wynebier gan benaethiaid ac uwch arweinwyr eraill yn y byd addysg yng Nghymru. Gan ddefnyddio canfyddiadau gwaith ymchwil a theori a sgysiau gyda phenaethiaid, mae wedi nodi'r anawsterau a wynebiant. Yn eu plith mae gofynion gwaith llethol, gormod o graffu ar ddeilliannau, biwrocratiaeth sglertig, agendâu goruchwylwyr lluosog yn cystadlu yn erbyn ei gilydd, lefelau uchel o ofynion emosynol a phrinder adnoddau. Felly, mae'r adroddiad yn egluro'n glir beth yw'r atebion hefyd.

Yr her yw denu, datblygu, cadw a gwerthfawrogi arweinwyr rhagorol mewn ysgolion er mwyn iddynt allu creu'r amodau i blant Cymru deimlo diogelwch, cariad, chwilfrydedd a chysylltiad â phawb o'u cwmpas. Sut gallwn ni gyflawni hyn?

Mae pob achos o ryngweithio gan bob un ohonom ni bob dydd yn ein gweithleoedd, ein hysgolion a'n cymunedau yn gyfle i lywio eu diwylliannau. Mae pa mor gynnes, blin, sinigaidd neu dosturiol ydym ni yn dylanwadu ar brofiadau ac ymddygiad pobl eraill drwy'r emosynau heintus sy'n deillio o'n hymwneud â nhw. Rhaid i'r rhai sy'n arwain ac yn cefnogi penaethiaid eu hunain ymgawdoli'r arweinyddiaeth dosturiol a doeth yr ydym am i benaethiaid ei hymarfer - mae hynny'n sylfaen hanfodol i greu diwylliannau tosturiol ledled y system addysg yng Nghymru.

Y nod yw cefnogi penaethiaid yn eu cenhadaeth i feithrin diwylliannau ysgol tosturiol a seicolegol ddiogel. Mae diwylliannau o'r fath yn gynhwysol, yn gwerthfawrogi gwybodaeth, sgiliau a galluoedd pawb, tra'n croesawu'n frwd yr amrywiaeth sy'n gynhenid mewn gymdeithas ddynol. Maent yn hyrwyddo dysgu, darganfod, creadigrwydd, dadl a rheoli gwrthdaro iach, mewn hinsawdd lle mae pawb yn dangos parch a thosturi tuag at ei gilydd. Mae gwyleidd-dra, tosturi ac anhunanoldeb yn greiddiol i ddatblygu diwylliannau ysgol tosturiol a diogel fel hyn.

Mae'r adroddiad hwn yn ei gwneud yn glir bod yn rhaid i ni sicrhau dulliau tosturiol o gefnogi penaethiaid - gwranddo arnynt, deall yr heriau a wynebiant, cydymdeimlo â nhw, ac yna eu helpu gyda'i gilydd fel y gallant lwyddo i sicrhau bod pob plentyn yng Nghymru yn cael ei alluogi i ddatblygu fel unigolyn iach a hyderus sy'n barod i fyw ei fywyd yn llawn fel aelod gwerthfawr o gymdeithas

Yr Athro Michael West CBE

Prifysgol Caerhirfryn a Chronfa'r Brenin, Llundain

Rhagfyr 2021

Crynodeb gweithredol

Pam y mae angen i ni ystyried lles Penaethiaid ac uwch addysgwyr?

Mae recriwtio a chadw penaethiaid yn llwyddiannus wedi mynd yn fwyfwy anodd yng Nghymru. Credir mai un rheswm am y sefyllfa lle'r oedd rhwng 18-40% o swyddi heb eu llenwi erbyn 2016 yw'r ffaith fod y swydd yn cael ei nodi fel 'catalydd' ar gyfer gwella ysgolion (Davies, Milton, Connolly a Barrance, 2018). Mae gwella ysgolion wedi bod yn sbardun allweddol i addysg Cymru yn dilyn datganoli ym 1999 a datblygiad polisïau penodol wedyn a oedd yn destun gwaith craffu manylach yn dilyn sgoriau PISA cymharol isel yn 2009. Mae materion yn ymwneud â throsiant staff uchel a recriwtio i swyddi newydd wedi'u cydgyssylltu, ac maent yn berthnasol i gynaliadwyedd rolau o'r fath yn ogystal ag argyfwng posibl mewn arweinyddiaeth ym maes addysg. Mae'n anochel y bydd mwy nag un ateb posibl ar gyfer mater mor gymhleth, ond mae'n ymddangos yn glir bod lles penaethiaid yn un rhan allweddol o'r ffenomenon hon.

Yn gyffredinol, ystyrir bod swydd pennaeth yn heriol iawn oherwydd cwmpas ei chylch gwaith a lefel y cyfrifoldeb am ddisgyblion, rhieni, gofawyr a staff. Ceir haenau ychwanegol o gyd-destun yn ymwneud â'r swydd sy'n llywio sut mae'n cael ei gwneud, er enghraifft newidiadau rheolaidd i bolisi addysgol y credir eu bod yn 'fframio' y swydd (Crow a Møller, 2017). Efen arall a nodwyd gan Macbeath (dyfynnwyd yn Davies, Milton, Connolly a Barrance, 2018) yw'r pellter cynyddol rhwng rôl athro ac uwch arweinydd, sy'n golygu y gallai'r rhinweddau a'r sgiliau sydd eu hangen a'r disgwyliad cysylltiedig newid yn ystod gyrfa unigolyn. Mae Rhodes a Brundrett (2009) yn awgrymu bod cyfraddau recriwtio isel a heriau o ran cadw penaethiaid yng Nghymru yn benllanw lefel 'amlygiad' y rôl, yr atebolrwydd lluosog ac ymdeimlad o natur anrhagweladwy'r gwaith. Mae'n amlwg nad dim ond gwybodaeth a sgiliau (neu 'gyfalaf proffesiynol') pennaeth sy'n arwain at lwyddiant yn y swydd, ond yr hyn a ddisgrifir fel 'cyfalaf cymdeithasol', megis y berthynas ag eraill a'r gallu i gael gafael ar gymorth mewn ffordd gydweithredol (Hargreaves a Fullan, 2012). Mae enghraifft o hyn yn cynnwys awgrym Orr am yr angen i sicrhau 'mannau diogel' ar gyfer penaethiaid (dyfynnwyd yn Davies, Milton, Connolly a Barrance, 2018). Y trydydd math o gyfalaf sy'n cael ei nodi gan Hargreaves a Fullan yw 'cyfalaf penderfyniadau', sy'n cyfeirio at allu penaethiaid i wneud penderfyniadau yn yr amgylchedd y maent ynddo. Mae'r dull hwn o roi cyd-destun i'r rôl yn mynegi'n glir sut mae rhai ffactorau yn ymwneud ag agweddau "o fewn pobl" o bosibl, tra bod eraill yn gallu amlygu angen am ymyrraeth 'yn yr ysgol' neu yn y cyd-destun ehangach.

Yn dilyn datganoli Llywodraeth Cymru, rhoddwyd pwyslais ar ymddiriedaeth a chydweithio rhwng ymarferwyr a'r llywodraeth. Credwyd bod hyn wedi lleihau'n ddiweddarach yn dilyn newid tuag at 'atebolrwydd â disgwyliadau uchel' a'r gred bod sgoriau PISA yn dangos bod angen rhagor o waith craffu (Power, dyfynnwyd yn Davies, Milton, Connolly a Barrance, 2018). Credir bod y ffocws hwn wedi newid eto, er enghraifft mwy o gydweithio yn sgil diddymu'r broses o raddio ysgolion. Daw hyn ar adeg pan fo ymwybyddiaeth o effaith lles ar blant yn cynyddu, ac wrth i fentrau iechyd meddwl fel y 'Dull Ysgol Gyfan' gael eu rhoi ar waith yn eang. Yn y cyfamser, mae cyflwyno'r Cwricwlwm Cenedlaethol newydd i Gymru (Addysg Cymru, 2020) yn ddiweddar yn cyflwyno dull cyfannol o ddysgu sy'n cynnwys adran yn ymwneud ag 'iechyd a lles' ac sy'n ceisio gwerthfawrogi'r plentyn *cyfan* wrth osod nod i ddatblygu "*unigolion iach, hyderus sy'n barod i fyw bywyd cyflawn fel aelodau gwerthfawr o gymdeithas*". Mae'r elfennau hyn ac elfennau eraill wedi gosod y cyd-destun ar gyfer nifer o heriau i uwch arweinwyr. Mae pandemig Covid 19 wedi gwneud y gwaith mewn ysgolion yn fwy cymhleth ac mae'n ymddangos ei fod wedi cynyddu'r ymdeimlad o bwysau ar athrawon, ac ar uwch arweinwyr yn benodol (Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, 2020). Yn ôl astudiaeth ymchwil yn Lloegr, roedd nifer o ffactorau wedi arwain at straen i bennaethiaid drwy gydol y cyfyngiadau symud, gan gynnwys "fear and anxiety across the school, high level of pressure ('be strong for others whatever your own problems'), adverse conditions for promoting and sustaining young peoples' learning (for example lack of internet or devices at home), inadequate support from government and unclear information and difficulties in creating a sense of belonging in a context that requires social distancing" (Riley a Mendoza, 2020, t.5). Mae'n debygol bod llawer o'r ffactorau hyn yn taro tant yng Nghymru, ac mae'n amlwg bod y sefyllfa o safbwynt lles uwch arweinwyr yn bwysicach nag erioed.

Beth yw ystyr lles yng nghyd-destun gwaith?

Mae sawl diffiniad o les ar gael sy'n cynnwys nifer o ffactorau megis i ba raddau y mae unigolyn yn teimlo ei fod yn cael ei drin yn deg, ei ymdeimlad o bwrpas, ei deimlad o berthyn, ei ymdeimlad o gael ei werthfawrogi ac o dderbyn gofal, a'i allu i gael rheolaeth ddigonol dros yr hyn y mae'n ei wneud (Neal, 2021). Felly, nid yw'n ymwneud â bod yn 'iach' fel y cyfryw, er bod y themâu hyn yn cysylltu'n naturiol ag iechyd corfforol a seicolegol. Yn ôl Y Sefydliad Cenedlaethol dros Ragoriaeth mewn Iechyd a Gofal (NICE), mae lles yn ymwneud â phobl yn gwireddu eu potensial, y gallu i fod yn gynhyrchiol ac yn greadigol, meithrin perthynas gadarnhaol, cyfrannu at gymuned ehangach a dod o hyd i ymdeimlad o bwrpas (NICE, 2015). Mae'r gwaith ymchwil yn ymwneud â lles yn awgrymu bod yna amodau craidd sy'n penderfynu a fydd cyflogai yn ffynnu; mae'r amodau hyn yn ymwneud â ffactorau fel bod ag ymdeimlad o ddiogelwch, cyfranogiad, teimlo bod pobl eraill yn eu gwerthfawrogi, cael eu trin yn deg, ac arweinyddiaeth sy'n emosiynol ddeallus (Highfield a Neal, 2021). Yn hytrach na dim ond gwella sgiliau pobl yn unig, mae'n rhaid canolbwyntio ar amgylchedd gwaith a diwylliant unrhyw sefydliad; mae hyn yn

gofyn am ymateb ym mhob haen o'r system. "We recommend a move away from viewing resilience as a fixed characteristic of individuals. Resilience is not a characteristic or a skill but is a dynamic interaction between the person and their environment. Staff susceptibility to these stressors could be reduced in future if NHS Trusts focus on the balance between personality traits, job demands and support systems to achieve employee well-being, as described by the Job-Demands-Resources model. However, the Society's view is that this is a systemic issue and that there no one single cure." (BPS, 2020, p.1)

Ystyried arweinyddiaeth fel adnodd lles

Ceir tystiolaeth gadarn bod arweinyddiaeth ym maes iechyd yn gwneud cyfraniad allweddol at gefnogi lles staff, cynnal diwylliant sy'n iachach yn seicolegol a gwella perfformiad (Cronfa'r Brenin, 2013; Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2012). Comisiynwyd adroddiadau pwysig (Yr Adran Iechyd, 2012) gan gynnwys Adroddiad Francis (Powell, 2012), yn sgil nodi camgymeriadau difrifol yn Ymddiriedolaeth Sefydledig y GIG Canolbarth Swydd Stafford ac Adroddiad Berwick, adolygiad annibynnol o ddiogelwch cleifion a ddilynodd. Mae symud o 'ddiwylliant bai' i ddiwylliant lle mae staff yn teimlo'n ddiogel ac yn cael eu grymuso yn waith hanfodol ond cymhleth. Nodwyd bod canolbwytio gormod ar dargedau meintiol, yr angen am ddatblygiad proffesiynol parhaus gydol gyrfa, ymwybyddiaeth o'r angen i ymddiried mewn 'bwriadau da' gweithwyr cyflogedig, a'r angen am newid systemig, yn ffactorau i wella diogelwch cleifion (Grŵp Cynghori Cenedlaethol ar Ddiogelwch Cleifion yn Lloegr, 2013). Mae pob un o'r themâu hyn yn cyd-fynd â'r profiadau sy'n cael eu rhannu gan uwch arweinwyr. Mae Arweinyddiaeth Dosturiol yn ymgais i newid profiad gweithwyr yn eu gwaith a sicrhau newid diwylliant; unwaith eto, mae'n dibynnu ar arweinyddiaeth o ansawdd uchel (Cronfa'r Brenin, 2012).

Arweinyddiaeth dosturiol a newid diwylliannol

Arweiniodd yr angen am wella gofal tosturiol ac ymrwymiad i arweinyddiaeth iechyd a gofal gryfach (Powell, 2013) at ganolbwytio ar arweinyddiaeth dosturiol ym maes gofal iechyd ledled y Deyrnas Unedig. Mae arweinyddiaeth effeithiol yn cynnwys angen i ganolbwytio ar effaith yr unigolyn ar eraill yn ogystal ag awydd i ddeall profiad pobl eraill. Mae'n seiliedig ar ddamcaniaeth hunanbenderfyniaeth a'r cysylltiadau rhwng cymhelliant cynhenid, ymgysylltu a lles (Ryan a Deci, 2000; Cronfa'r Brenin, 2015). Mae'r rhai sy'n derbyn arweinyddiaeth dosturiol yn gwneud eu gwaith yn fwy effeithiol ac yn helpu i lywio diwylliant tosturiol yn y sefydliad. Hefyd, mae'n golygu bod pob haen mewn sefydliad yn gyfrifol am lywio a mesur y gwaith, rhywbeth sy'n atal penderfyniadau 'o'r brig i lawr' y credir eu bod yn methu'n aml oherwydd diffyg dealltwriaeth o'r 'cyd-destun ar lawr gwlad' (West a Bailey, 2019).

Tuag at ddeall yr her i les sy'n cael ei hwynebu gan Benaethiaid yng Nghymru

Mae persbectif eang o ffactorau cyd-destunol yn sail i les y grŵp hwn. Mae'n bwysig deall y materion eang a chymhleth sy'n deillio o'r heriau i'w lles er mwyn nodi camau gweithredu i hwyluso'r broses o sicrhau bod uwch arweinwyr yn parhau i ymgysylltu, canolbwytio ac ysbrydoli yn eu gwaith er mwyn addysgu gydag egni a gofal. O ganlyniad, mae'r adroddiad hwn yn crynhoi ymchwil gan Benaethiaid ac uwch arweinwyr yng Nghymru sy'n deillio o dair ffynhonnell (gweler ffigur 1).

Ffigur 1: Ffynonellau Data ar gyfer y Papur Mewnwelediad



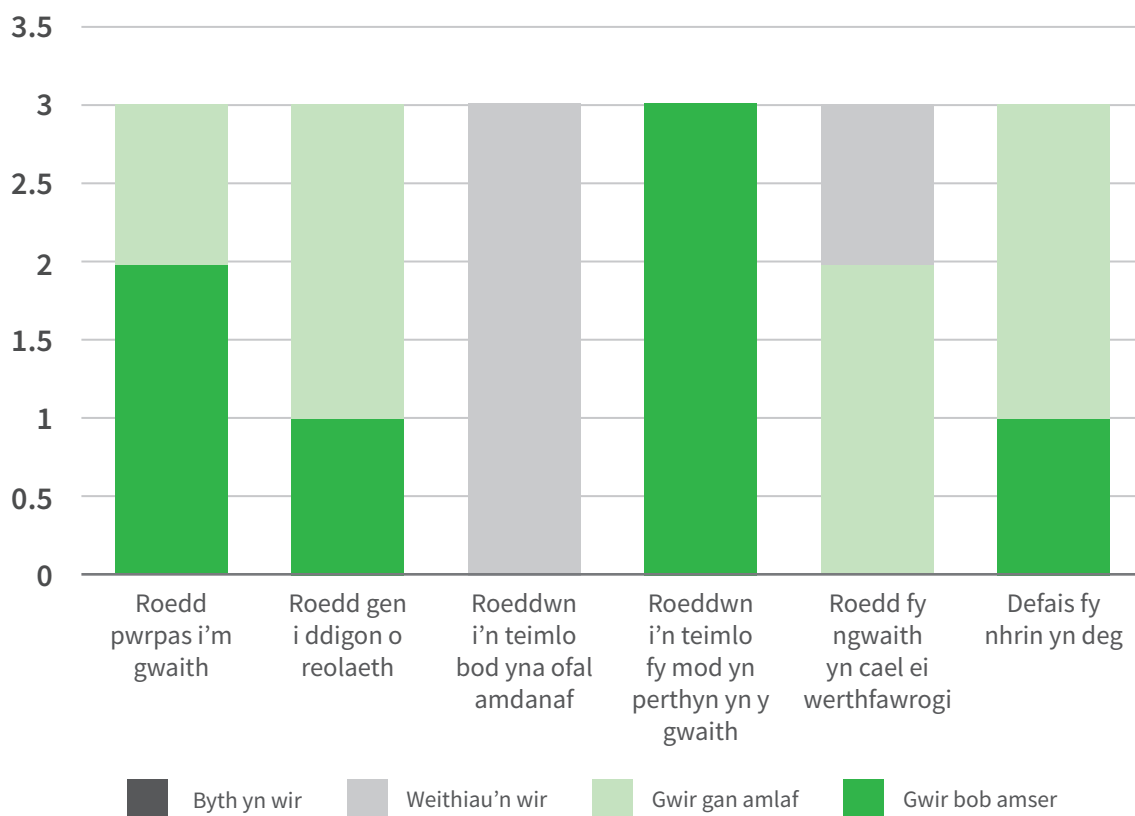
Mae penaethiaid sydd wedi gadael y proffesiwn yn cynnig persbectif unigryw ar ba faterion a allai fod yn berthnasol i'r heriau o ran cadw staff. Felly, datblygwyd holiadur i ymchwilio i'w profiad yn y rôl o ddydd i ddydd. Roedd y cwestiynau'n defnyddio graddfa Likert i asesu sut roeddent yn teimlo am chwe maes profiad staff y nodwyd eu bod yn hanfodol i les gweithwyr cyflogedig (Neal, 2021). Roedd lle ychwanegol i ymatebwyr ehangu ar eu hatebion er mwyn ychwanegu at eu hatebion. Cafodd y cyfranogwyr eu recriwtio gan negeseuon ar Trydar gan yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, ac anfonwyd holiaduron at unrhyw un a ymatebodd a oedd wedi gadael y proffesiwn yn ystod y ddwy flynedd ddiwethaf. Hefyd, aeth yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol ati i recriwtio cyfranogwyr grwpiau ffocws a fynychodd drafodaeth untro, a gynhaliwyd trwy Teams. Roedd y cyfweiliadau hyn yn lled-ffurfiol, a nod y cwestiynau oedd deall profiadau arweinwyr yn well yn ogystal â nodi atebion, a rhwystrau posibl i'w gweithredu.

Roedd y gwaith ymchwil hwn yn gryno ac ar raddfa fach, a cheisiodd nodi'r prif syniadau sy'n bwysig wrth ystyried sut i gyflwyno newidiadau defnyddiol er mwyn gwella lles. Dadansoddwyd pob un o'r tair ffnhonnell ddata mewn ffordd weithdrefnol ar sail fersiwn o ddadansoddiad thematig sy'n addas ar gyfer bron pob math o ddata (Clarke a Braun, 2017), ac roedd modd cyfod y tair set o ddata o ganlyniad.

Beth mae'r data'n ei ddweud wrthym am brofiadau uwch arweinwyr

Mae'r wybodaeth a gafwyd gan bobl sydd wedi gadael swydd pennaeth ysgol yn awgrymu bod yr holl ymatebwyr yn teimlo bod pwrpas i'w gwaith y rhan fwyaf o'r amser neu drwy'r amser, ac roedd pob un yn teimlo bod ganddynt ymdeimlad o berthyn yn y gwaith. Roedd eu hatebion i'r cwestiynau yn ymwneud â sut maent yn teimlo am *farn pobl eraill amdanynt* yn awgrymu nad oeddent yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi nac yn derbyn gofal yn gyson. Amlinellir yr ymatebion hyn i'r holiadur yn ffigur 2. Dadansoddwyd sylwadau ansoddol wedyn ochr yn ochr â data'r grŵp ffocws. Cynhyrnodd y data gyfanswm o 170 o is-themâu, yn cynnwys 153 o'r grwpiau ffocws ac 17 o'r holiaduron. Cafodd yr is-themâu hyn eu cyfod a datblygwyd 11 categori ehangach yn rhychwantu pedair thema gyffredinol a gyflwynir yn ffigur 3. Wrth ddechongli'r data sydd wedi'i gyfod, cyfeirir at strwythur dau ffactor gorweithio fel yr amlinellir yn y Model Gofynion-Adnoddau-Swydd (Demerouti, Bakker, Nachreiner a Schaufeli, 2001). Yn y meysydd lle'r oedd ymatebion i arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol yn nodi'n gyson bod gofynion rolau arweinwyr yn ormodol, roedd y grwpiau ffocws wedi cynnig hanesion i egluro pam. Mae'r themâu wedi'u trefnu mewn ffordd sy'n amlgu'r gofynion a nodwyd, eu heffaith, a pha adnoddau a all fod eu hangen er mwyn galluogi arweinwyr i barhau i fod yn effeithiol a brwdfrydig yn eu rôl. Er bod y themâu wedi'u cyflwyno yma ar ffurf gryno, mae'r adroddiad llawn yn cynnwys trafodaeth gynhwysfawr gyda dyfyniadau eglurhaol.

Ffigur 2: Profiadau Penaethiaid sydd wedi gadael y proffesiwn yn ystod y ddwy flynedd ddiwethaf



Ffigur 3: Themâu cyffredinol yn deillio o'r data wedi'i gyfosod sy'n amlinellu profiad uwch arweinwyr.

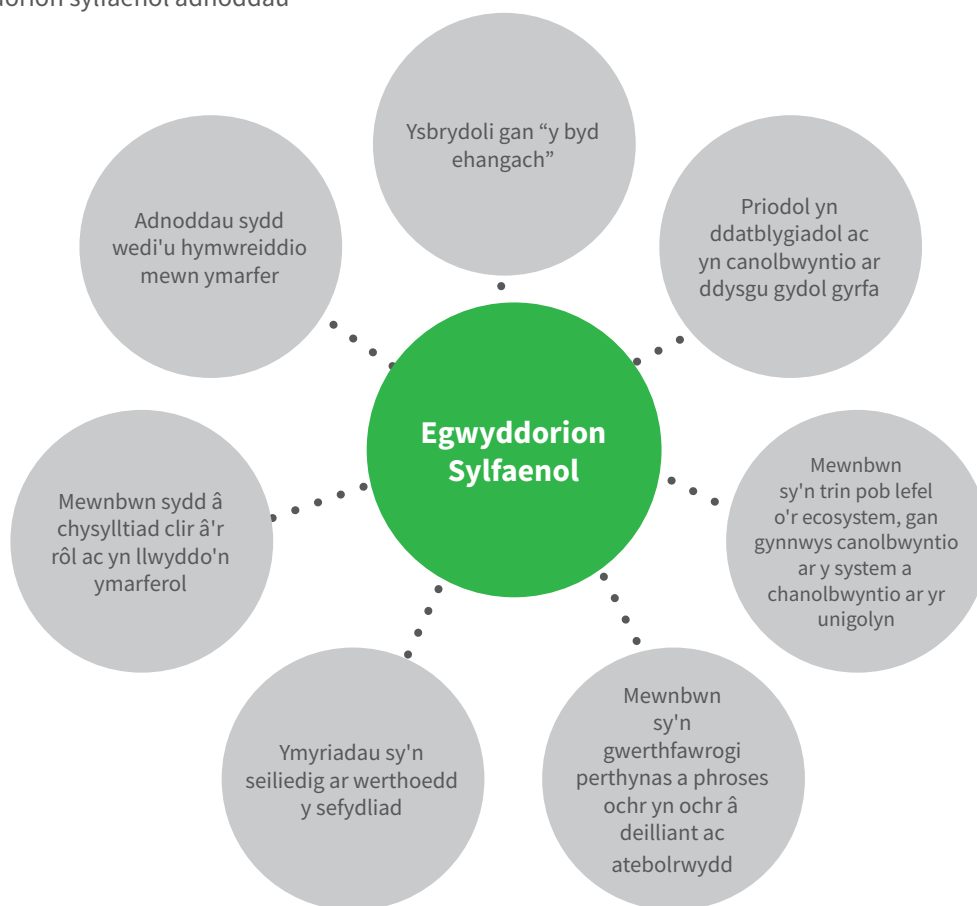
| Gofynion Seiliedig ar Berfformiad | Gofyion Sefydliadol | Gofynion Seicolegol | Gofynion Cymdeithasol |
|--|--|--|---|
| <p>Effaith llwyth gwaith llethol</p> <p>.....</p> <p>Canfyddiad o graffu gormodol ar ddeilliannau</p> <p>.....</p> <p>Biwrocratiaeth yn lleihau ymdeimlad o bwrpas</p> | <p>Awydd am newid diwylliannol</p> <p>.....</p> <p>Penaethiaid â 'sawl meistr'</p> <p>.....</p> <p>Teimlo bod dysgu a datblygu'n cael eu llesteirio</p> <p>.....</p> <p>Diffyg ymwybyddiaeth o rôl penaethiaid</p> | <p>Uwch arweinwyr fel unigolion wrth y llyw</p> <p>.....</p> <p>Llwyth emosiynol</p> | <p>Disgwyliadau afrealistig cymdeithas</p> <p>.....</p> <p>Adnoddau cyfyngedig</p> <p>.....</p> <p>Croesawu cyfle a dathlu ymarfer da</p> |

Lliniaru effaith gofynion a nodwyd: argymhellion ar gyfer ffordd ymlaen

Trwy archwilio profiadau pobl mewn rolau o'r fath yn fanylach, mae'n gwella ein dealltwriaeth o 'natur' y problemau. Gallwn weld bod llawer o'r gofynion a nodwyd gan benaethiaid yn gymhleth, yn hirhoedlog ac yn aml-haen, yn ogystal â bod y tu hwnt i'w rheolaeth gan mwyaf. O'r herwydd, mae angen ystyried atebion ac adnoddau yn greadigol ac ar lefel leol. Fodd bynnag, mae adnoddau ar gael sy'n berthnasol i bawb ac sy'n cael eu defnyddio mewn meysydd proffesiynol eraill megis iechyd. Bydd yr adran hon yn archwilio ystod o adnoddau posibl. Mae syniadau am 'sut' i ymateb yn cael eu cyflwyno nesaf (gweler ffigur 4).

Egwyddorion gweithredol

Ffigur 4: Egwyddorion sylfaenol adnoddau



Fel sy'n wir am lawer o ymyriadau sy'n canolbwyntio ar y system, mae'r dull o gyflwyno'r ymyriad yr un mor bwysig â 'natur' yr hyn sy'n cael ei gyflwyno. O ystyried hynny, cyflwynir y nodweddion canlynol fel egwyddorion sylfaenol i'w hystyried wrth greu unrhyw ddarpariaeth uniongyrchol er mwyn sicrhau bod yr adnodd yn cael yr effaith fwyaf bosibl. Mae'r egwyddorion yn cael eu llywio gan egwyddorion a syniadau seicolegol a rannwyd gan uwch arweinwyr yn y grwpiau ffocws.

Mae ymyriadau'n cael eu hystyried yn fewnbwn bwriadol i greu newid mewn person neu system. Mae'n hanfodol bod cyfraniadau o'r fath yn seiliedig ar werthoedd y sefydliad ac yn sicrhau bod pobl ar bob lefel neu gyflwr lles yn cael eu gwerthfawrogi'n wirioneddol. Mae hyn yn cynnwys dealltwriaeth nad yw dysgu a datblygu'n dod i ben unwaith y bydd rhywun yn magu profiad mewn rôl, ond eu bod yn parhau drwy gydol ei yrfa ac yn angenrheidiol gan fod pwyslais her mewn unrhyw rôl yn newid; gall uwch arweinwyr ddod yn 'anymwybodol gymwys' mewn sawl maes a datblygu'r hyn y mae Broadwell yn ei alw'n 'anghymhwysra ymwybodol' mewn meysydd eraill (wedi'i dyfynnu gan Curtiss a Warren, 1973).

- Mae'n bwysig bod unrhyw ymateb yn parchu ehangder profiad ac anghenion yr unigolyn.

“Mae cefnogi lles yn llawer mwy nag ymarferiad ticio blychau, dim ond oherwydd bod y gair 'lles' wedi'i roi ar agenda swyddogol. Bydd darparu cymorth gwirioneddol dan arweiniad arbenigwyr mewn therapiâu amgen a rhoi cynllun ar waith sy'n cynnig cyfle i staff gymryd rhan mewn sesiynau a fydd yn eu galluogi i wella eu lles eu hunain yn hanfodol i'n galluogi i symud ymlaen a dychwelyd i'r ysgol. Rhaid adfer y staff cyn adfer y cwricwlwm yn fy marn i.” (Arolwg)

- Mae mewnbyn sy'n gweithio'n ymarferol – 'cyfarfod â phobl lle maen nhw' yn ymddangos yn bwysig wrth gynnig mentrau'n uniongyrchol i benaethiaid ac uwch arweinwyr. Mae mentrau sy'n ymwneud â lles (boed yn gyfleoedd ar gyfer dysgu proffesiynol, datblygu arweinyddiaeth neu oruchwyliaeth gan gymheiriaid) sy'n cael eu cynnig fel rhan o'r diwrnod gwaith craidd yn cyfleu neges bod yr agwedd hon ar y gwaith nid yn unig yn cael ei 'chaniatáu' ond yn cael ei hystyried yn hanfodol i'r rôl. Hefyd, mae'n golygu bod y cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith yn cael ei hyrwyddo mewn ffordd fwy ystyrlon.

“Er fy mod i wedi mwynhau rhai o'r cyrsiau arweinyddiaeth rydyn ni wedi'u cael, mae'n ormod i mi yn y bôn a dwi'n credu ei fod oherwydd ei fod yn gwneud i rywun gwestiynu ei hun fel arweinydd ac ar hyn o bryd dwi ddim angen hynny.” (Grwpiau Ffocws)

- Cysylltiad amlwg â'r rôl – Mae cynnwys unrhyw fewnbwn yn debygol o fod fwyaf effeithiol os yw arweinwyr yn gallu adnabod agweddau arnynt eu hunain a'u gwaith a'u dyheadau eu hunain yn niwylliant ehangach y sefydliad er mwyn cysylltu â'r hyn sy'n cael ei gyflwyno.

“Dwi'n cofio eistedd yn XX, rhaid bod hynny tua 10 mlynedd yn ôl erbyn hyn, yn siarad am arweinyddiaeth systemau gyda'r rhai sy'n rhedeg y sioe, roedd David Hopkins yno a phrif siaradwyr o bob cwr o'r byd. Roedd yn dweud wrthym am ei daith i fyny Everest, bendigedig, ond beth mae hynny wedi'i olygu mewn termau real. Mewn 10 mlynedd ers i mi eistedd yn yr ystafell honno gyda'r holl benaethiaid hynny, byddwn yn dweud 'ychydig iawn’”. (Grŵp Ffocws)

- Wedi'i ymwreiddio mewn ymarfer – Yn dilyn unrhyw 'ymyriad', mae'n hollbwysig bod arweinwyr yn dychwelyd i amgylchedd gwaith lle mae ganddynt yr adnoddau sydd eu hangen i ddilyn y syniadau a chreu newid cynaliadwy yn eu hymarfer. Gall hyn gynnwys cyfle i ddatblygu syniadau mewn grwpiau ymarfer myfyriol neu oruchwyliaeth gan gymheiriaid, neu sesiynau seiliedig ar 'ymarfer' yn dilyn cyrsiau sgiliau arweinyddiaeth. Mae'n gofyn am ymrwymiad parhaus i greu cyfle i arweinwyr sefydlu arferion gweithio iach a pharhau i ganolbwyntio ar ddatblygiad proffesiynol a lles.

“Mae gan rwydweithiau ddiwrnodau hyfforddi lle rydych chi'n sôn am fod yn arloesol yn yr ysgol a newid pethau a bod yn strategol ac yn sydyn rydych chi'n mynd yn ôl i'r ysgol a phrysurbod y bywyd bob dydd.. fel y gwyddoch, wrthi fel lladd nadredd drwy'r dydd, bod yno ar gyfer y plant, sef ein gwaith ni yn y pen draw, ac yna does dim amser i wneud y pethau hyn, dim lle i feddwl a chanolbwyntio.” (Grŵp Ffocws)

- “*Ysbrydoliaeth gan y byd ehangach*” – Mae'n ymddangos bod yna awydd i sicrhau bod y rhai sy'n craffu ar ymarfer yn cael profiad yn y rôl y maent yn ei gwerthuso, a gobaith y bydd mewnbwn allanol yn hwyluso 'dulliau gwahanol' o weithio gyda materion ym maes addysg. Cafwyd awgrym yn y cyswllt hwn y gallai arbenigedd allanol wneud cyfraniad allweddol at wella profiad a gwaith y rhai sydd eisoes yn fedrus yn eu proffesiwn.
- Ymyriadau ar gyfer camau gwahanol – Bydd angen i'r ddarpariaeth ar gyfer penaethiaid ac uwch arweinwyr ystyried natur eu hangen penodol a'r mater brys y mae angen ymateb iddo. Mae'n debygol y bydd angen darpariaeth sy'n cynnwys mesurau 'cynnal' wedi'u hymgorffori mewn ymarfer craidd sy'n atal anawsterau lles, yn ogystal ag adnodd (sy'n debygol o fod yn llai) i gynorthwyo'r rhai sydd wedi gorweithio ac yn dioddef o straen.

“Mae angen i gymorth lles fod yn strwythuredig ac yn rhagataliol... Gyda'r llu o sefyllfaoedd sy'n achosi straen – atebolrwydd, cyllidebau, cefnogi teuluoedd a phlant sy'n agored i niwed, amddiffyn plant, cwynion, rheoli tanberfformiad ac ati, dylai fod yn ofynnol i benaethiaid fynychu goruchwyliaeth reolaidd er mwyn cefnogi lles o'r dechrau nid fel plastr ar friw pan fo pethau'n mynd o chwith” (Holiadur)

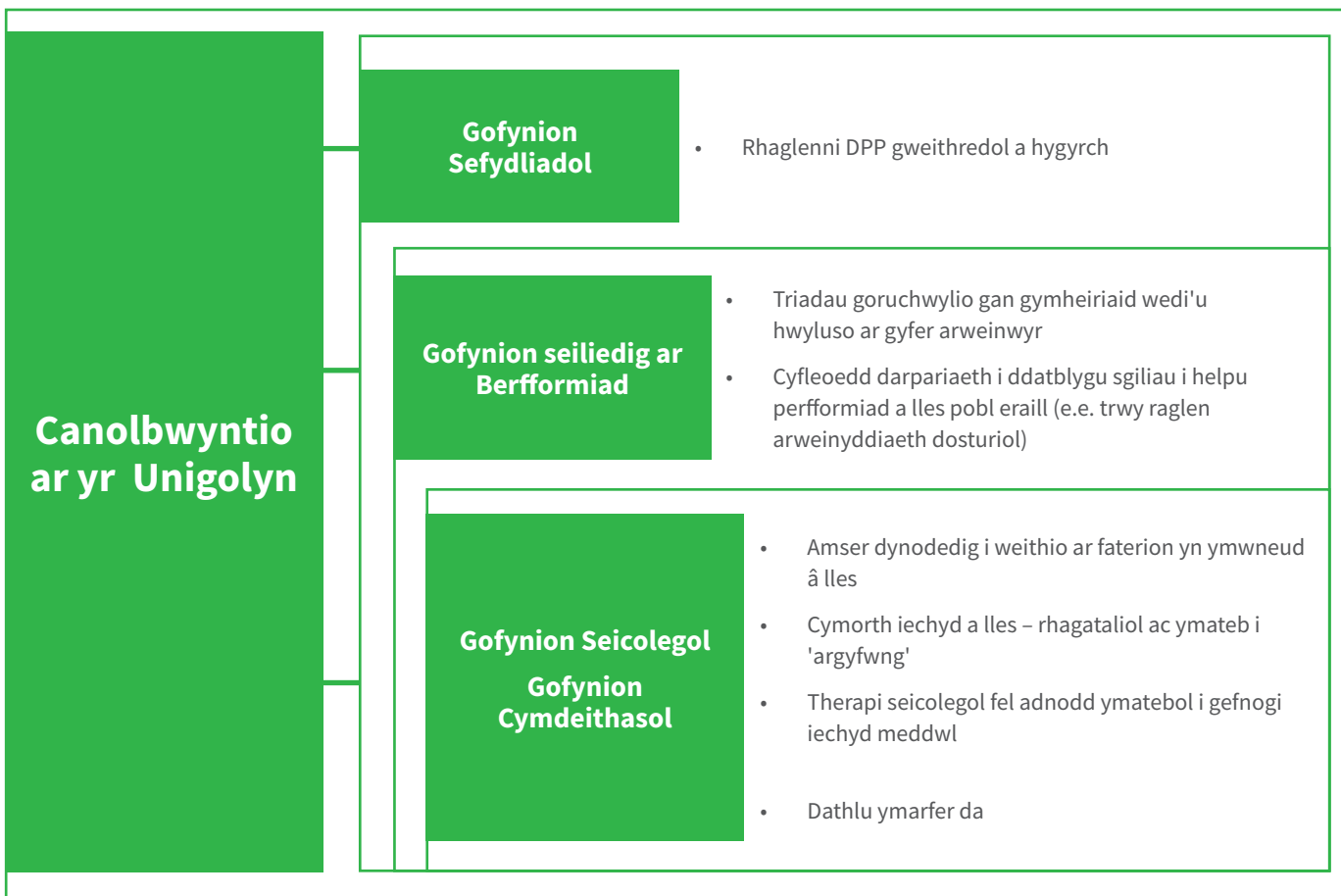
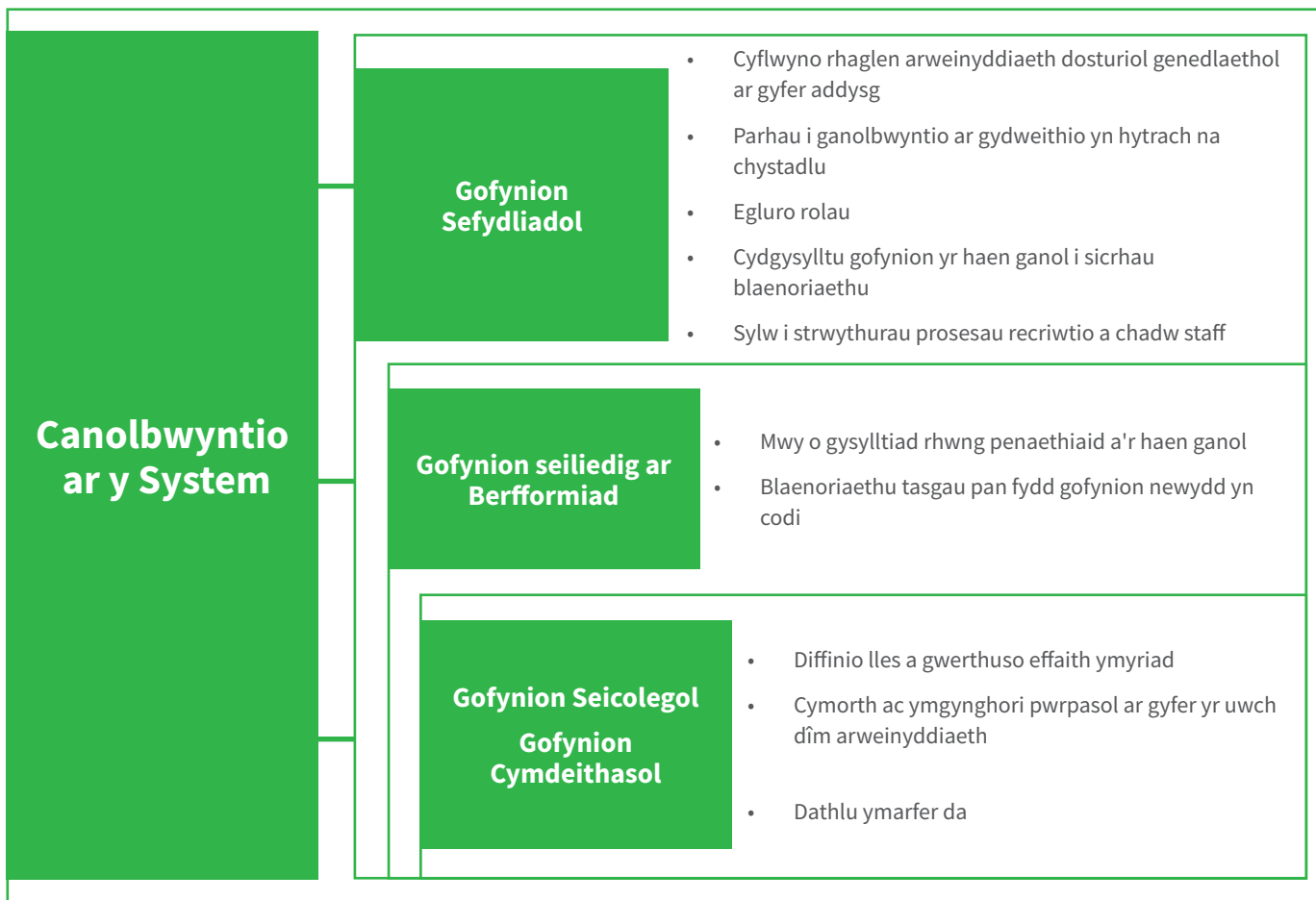
- Ymyriadau sy'n trin pob lefel o'r ecosystem – mae penaethiaid ac uwch arweinwyr yn gweithio mewn cyd-destun sy'n rhan o'r system addysg ehangach, yr haen ganol a'r llywodraeth. Mae'n bwysig cydnabod y gall fod angen newidiadau ar bob lefel er mwyn manteisio'n llawn ar newid mewn ysgolion.
- Yn olaf, ac o bosibl yn bwysicaf, yr hyn sydd wedi dod yn amlwg yw pwysigrwydd cynnal perthynas wrth liniaru'r heriau sy'n wynebu uwch arweinwyr. Mae'n bwysig bod perthynas yn parhau i fod wrth wraidd unrhyw ymateb, boed hynny ar lefel systemig neu unigol.

Proses arloesi ac awgrymiadau sy'n seiliedig ar ymarfer

Pan fydd unrhyw sefydliad yn wynebu cyfres o heriau cymhleth, gall arloesi gynnig atebion ystyrion. Ym maes gofal iechyd, mae perthynas wedi'i hen sefydlu rhwng y broses o ddatrys problemau ac arweinyddiaeth dosturiol. Mae adroddiad gan Gronfa'r Brenin yn amlinellu sut mae arweinyddiaeth dosturiol yn gallu cefnogi'r gwaith o lywio pob cam datrys problemau trwy fynychu, deall, dangos empathi ac yna helpu (West, Eckert, Collins a Chowla, 2017). Gellid ystyried y darn mewnwelediad hwn yn gamau cyntaf y broses hon, oherwydd trwy wrando ar uwch arweinwyr a deall y system y maent yn gweithio ynddi yn well, mae modd mynd i'r afael yn ystyrion â chreu newid.

Mae'r syniadau canlynol yn awgrymiadau sy'n seiliedig ar ymarfer i lywio darpariaeth uniongyrchol ar gyfer uwch arweinwyr unigol yn ogystal â'r systemau ehangach y mae'r rolau hyn yn perthyn iddynt (gweler ffigur 5). Bydd cyfuniad o'r holl elfennau hyn yn fwy nag unrhyw ffactor unigol, felly bydd angen pob un ohonynt er mwyn gwella effaith unrhyw ymyriad. Cydnabyddir bod rhai o'r elfennau hyn yn debygol o gael eu hystyried yn elfennau 'blaenoriaeth' tra y bydd yn fwy priodol cyflwyno eraill yn y tymor canolig a'r hirdymor. Mae'n bwysig bod yr argymhellion hyn yn cael eu hystyried ochr yn ochr â'r ddarpariaeth bresennol arall, a bod y ddarpariaeth gyffredinol yn cael ei chydlynu'n glir i sicrhau'r effeithiolrwydd mwyaf posibl. Yna bydd angen datblygu a threalu'r ddarpariaeth gan sicrhau bod uwch arweinwyr gweithredol wrth wraidd y broses er mwyn mynd i'r afael â'r anghenion a gyflwynir.

Ffigur 5: Awgrymiadau seiliedig ar ymarfer ar gyfer darparu adnoddau



Adnoddau sy'n canolbwyntio ar y system

Cyflwyno rhaglen arweinyddiaeth dosturiol ledled Cymru ym maes Addysg er mwyn galluogi fframwaith ar gyfer datblygiad proffesiynol a sgiliau mewn ffordd gyson. Byddai hyn yn cyfrannu at y newid diwylliant a nodwyd gan uwch arweinwyr trwy sicrhau bod arweinwyr yn teimlo eu bod yn derbyn cymorth i arwain mewn ffordd hyderus a chymwys. Hefyd, byddai'n cynnwys hyfforddiant sgiliau penodol, megis prosesau i hwyluso 'sgyrtsiau anodd' gyda staff, dulliau o nodi anawsterau mewn system, ac yn darparu mesurau ar gyfer datblygu eglurder mewn gweithlu yn ymwneud â disgwyliadau a chyfrifoldeb am dasgau. Y tu hwnt i gychwyn rhaglen i ddatblygu'r syniadau hyn, gallai mabwysiadu egwyddorion arweinyddiaeth dosturiol yn y system Addysg fod yn fanteisiol i randdeiliaid ar bob lefel. Elfennau allweddol arweinyddiaeth dosturiol yw:

- Ysbrydoli gweledigaeth a strategaeth
- Cynhwysiant a chyfranogiad cadarnhaol
- Gwaith tîm a gwaith ar draws ffiniau brwdfrydig
- Cymorth ac ymreolaeth (West, Eckert, Collins a Chowla, 2017, t.11)

Mae'r adnoddau penodol a restrir isod yn enghreifftiau sy'n ymwneud yn uniongyrchol â bodloni'r gofynion a nodwyd yn y papur hwn ac yn cynrychioli newidiadau penodol y gellid eu gwneud. Hefyd, maent yn cyd-fynd â dull arweinyddiaeth dosturiol, sy'n golygu y gellid eu hystyried yn enghreifftiau o sut i fynd ati i roi dull gweithredu o'r fath ar waith. Efallai y bydd angen gwneud rhagor o waith i nodi sut y gellid ymgorffori dull gweithredu o'r fath yn y system Addysg yn y ffordd fwyaf effeithiol.

- Parhau i ganolbwyntio ar gydweithio yn hytrach na chystadlu mewn a rhwng ysgolion er mwyn creu diwylliant o ymddwyn yn agored sy'n helpu i gyfuno adnoddau at ddibenion effeithlonrwydd, dysgu o ymarfer da a chreu deialog agored i leihau'r ymdeimlad o ynysu a straen sy'n gysylltiedig â'r rôl.
- Datblygu diffiniad o les er mwyn gwerthuso effaith unrhyw ymyriadau, er enghraifft trwy ddefnyddio arolwg lles staff blynyddol i fesur newid ar draws meysydd allweddol.
- Cyfranogiad penaethiaid mewn gwaith i ddatblygu strategaeth haen ganol er mwyn manteisio ar adnoddau presennol arweinwyr medrus a gwella'r cysylltiad rhwng uwch arweinwyr mewn ysgolion a'r haen ganol mewn ffordd sy'n fuddiol i'r ddwy ochr.
- Creu cyfleoedd i ddathlu ymarfer da er mwyn sicrhau bod cyrff proffesiynol yn gallu cyfleu eu hadborth i hwyluso cysylltiadau cadarnhaol a sicrhau bod ymarfer o'r fath yn cael ei hyrwyddo er budd gweithwyr proffesiynol a myfyrwyr.
- Ystyried defnyddio dulliau arweinyddiaeth rheolaidd fel y matrices Cyfrifoldeb ac Atebolrwydd (RACI) i asesu anghenion y system a nodi ymdeimlad cyffredin o gyfrifoldeb ac atebolrwydd am dasgau er mwyn sicrhau bod ymdrechion yn cael yr effaith fwyaf posibl.
- Canolbwyntio ar y strwythurau sy'n ymwneud â helpu i recriwtio a chadw athrawon ym mhob cam o'u gyrfa, gan gynnwys mewnbwn ar gyfer athrawon newydd gymhwyso ac arweinwyr profiadol yn ogystal â chyfweliadau ymadael wrth i staff adael.
- Canolbwyntio ar ymgysylltu â phenaethiaid wrth gyfleu tasgau er mwyn rhannu ystyr sylfaenol gofynion o'r fath a sicrhau ymdeimlad cyffredin o weledigaeth a phwrpas.
- Gwella'r broses o gydgyssylltu gofynion ar lefel haen ganol trwy sefydlu blaenoriaethau ar y lefel hon a'u lledaenu wedyn yn unol â gweledigaeth gydgyssylltiedig er mwyn sicrhau nad yw arweinwyr yn cael eu llethu gan ofynion amrywiol, a cheisio sicrhau bod tasgau'n cael eu cyflawni heb gost anfwriadol.
- Darparu gwasanaeth cymorth ac ymgynghori tîm uwch arweinyddiaeth pwrpasol er mwyn helpu i gydlynu a datblygu'r tîm, a rheoli gwrthdaro cyn argyfwng.

Adnoddau sy'n canolbwyntio ar yr unigolyn

- 'Triadau' neu sesiynau goruchwyliaeth cymheiriaid wedi'u hwyluso ar gyfer arweinwyr – mannau 'diogel' i rannu syniadau a phrosesu materion anodd (e.e. trwy gysylltu ag uwch arweinwyr mewn ardaloedd daearyddol gwahanol). Ni fyddai cysylltiad rhwng y sesiynau hyn â rheoli deilliannau perfformiad, a byddent yn manteisio ar sgiliau presennol uwch arweinwyr.
- Rhaglenni DPP gweithredol a hygyrch sy'n diwallu angen pobl am ddiogelwch er mwyn hwyluso cyfle i ddatblygu sgiliau presennol.
- Amser penodedig, wedi'i neilltuo i weithio'n rheolaidd ar faterion yn ymwneud â lles. Gall hyn ddigwydd yn yr ysgol neu oddi ar y safle a gall gynnwys gweithgareddau ffurfiol neu anffurfiol.

- Mae iechyd a lles yn cefnogi ymatebion rhagataliol ac 'argyfwng' i anghenion lles – gweithdai, myfyrdod, sesiynau ioga/ffitwydd, grwpiau seicoaddysg ac ymgynghori seicolegol fel adnodd amddiffynnol.
- Therapi seicolegol fel adnodd adweithiol ar gyfer y rhai y mae angen mewnbwn arnynt oherwydd trallod seicolegol.
- Datblygu sgiliau wrth weithio i gefnogi eraill yn eu rôl ac er budd eu lles eu hunain (er enghraifft, trwy raglen arweinyddiaeth dosturiol).
- Rhaglen mentora a hyfforddi ar gyfer uwch arweinwyr yn benodol.

Sut bynnag y mae'r syniadau hyn yn cael eu datblygu, mae'n bwysig nodi mai nod y mesurau hyn yw hyrwyddo lles uwch arweinwyr yn y pen draw. Y rheswm am hyn yw ei bod yn briodol trin pob lefel o'r gweithlu'n dda trwy sicrhau eu bod yn cael eu gwerthfawrogi a'u bod mewn sefyllfa ddigonol i gyflawni eu rôl hyd eithaf eu gallu, a hefyd oherwydd y bydd peidio â gwneud hynny'n cael effaith andwyol ar eu cydweithwyr mewn ysgolion a'r bobl ifanc y maent yn eu gwasanaethu. Dyma ysgogiad pwerus i bawb sy'n ymwneud ag addysg plant, ac mae'n creu galwad frys, a chyffrous o bosibl, am newid.

“Gallai pethau aros yn union fel y maen nhw a gallem barhau yn ein rolau, wyddoch chi yma fel uwch arweinwyr, gofalwyr, athrawon neu staff cymorth a byddai'r dysgu'n dal i rygnu yn ei flaen... rydyn ni'n parhau i ddysgu ac rydych yn gwybod y bydden nhw'n symud ymlaen drwy'r system ysgol ond yr hyn rydyn ni'n ei ofyn i ni'n hunain yma mewn gwirionedd yw, allen ni wneud hyn yn wahanol? Ac allen ni greu newid diwylliannol a fyddai o fudd i gymuned gyfan yr ysgol? A'r hyn rydyn ni'n ei ddweud ar y cyd yn y cyfarfod hwn yw y gallem ei wneud yn wahanol a byddai hynny'n fuddiol, ond bydd angen i bawb fod yn barod i gydweithio, gan eu cynnwys nhw, y rhai sy'n cefnogi ac yn ariannu'r system addysg i wneud i hyn ddigwydd mewn ffordd ystyrlon. Fel arall, bydd yn fenter arall heb fawr o ddiben.”
(Grŵp Ffocws)

Rhan 1

1. Cyflwyniad

1.1 Pam y mae angen i ni ystyried lles Penaethiaid ac uwch addysgwyr?

Mae recriwtio a chadw penaethiaid yn llwyddiannus wedi mynd yn fwyfwy anodd yng Nghymru. Credir mai un rheswm am y sefyllfa lle'r oedd rhwng 18-40% o swyddi heb eu llenwi erbyn 2016 yw'r ffaith fod y swydd yn cael ei nodi fel 'catalydd' ar gyfer gwella ysgolion (Davies, Milton, Connolly a Barrance, 2018). Mae gwella ysgolion wedi bod yn sbardun allweddol i addysg Cymru yn dilyn datganoli ym 1999 a datblygiad polisiau penodol wedyn a oedd yn destun gwaith craffu manylach yn dilyn sgoriau PISA cymharol isel yn 2009. Mae materion yn ymwneud â throsiant staff uchel a recriwtio i swyddi newydd wedi'u cydgyssylltu, ac maent yn berthnasol i gynaliadwyedd rolau o'r fath yn ogystal ag argyfwng posibl mewn arweinyddiaeth ym maes addysg. Mae'n anochel y bydd mwy nag un ateb posibl ar gyfer mater mor gymhleth, ond mae'n ymddangos yn glir bod lles penaethiaid yn un rhan allweddol o'r ffenomenon hon.

1.2 Cyd-destun

Yn gyffredinol, ystyrir bod swydd pennaeth yn heriol iawn oherwydd cwmphas ei chylch gwaith a lefel y cyfrifoldeb am ddisgyblion, rhieni, gofaluwr a staff. Ceir haenau ychwanegol o gyd-destun yn ymwneud â'r swydd sy'n llywio sut mae'n cael ei gwneud, er enghraifft newidiadau rheolaidd i bolisi addysgol y credir eu bod yn 'fframio' y swydd (Crow a Møller, 2017). Elfen arall a nodwyd gan Macbeath (dyfynnwyd yn Davies, Milton, Connolly a Barrance, 2018) yw'r pellter cynyddol rhwng rôl athro ac uwch arweinydd, sy'n golygu y gallai'r rhinweddau a'r sgiliau sydd eu hangen a'r disgwyliad cysylltiedig newid yn ystod gyrfa unigolyn. Mae Rhodes a Brundrett (2009) yn awgrymu bod cyfraddau recriwtio isel a heriau o ran cadw penaethiaid yng Nghymru yn benllanw lefel 'amlygiad' y rôl, yr atebolrwydd lluosog ac ymdeimlad o natur anrhagweladwy'r gwaith.

Mae'n amlwg nad dim ond gwybodaeth a sgiliau (neu 'gyfalaf proffesiynol') pennaeth sy'n arwain at lwyddiant yn y swydd, ond yr hyn a ddisgrifir fel 'cyfalaf cymdeithasol', megis y berthynas ag eraill a'r gallu i gael gafael ar gymorth mewn ffordd gydweithredol (Hargreaves a Fullan, 2012). Mae enghraifft o hyn yn cynnwys awgrym Orr am yr angen i sicrhau 'mannau diogel' ar gyfer penaethiaid (dyfynnwyd yn Davies, Milton, Connolly a Barrance, 2018). Y trydydd math o gyfalaf sy'n cael ei nodi gan Hargreaves a Fullan yw 'cyfalaf penderfyniadau', sy'n cyfeirio at allu penaethiaid i wneud penderfyniadau yn yr amgylchedd y maent ynddo. Mae'r dull hwn o roi cyd-destun i'r rôl yn mynegi'n glir sut mae rhai ffactorau yn ymwneud ag agweddau "o fewn pobl" o bosibl, tra bod eraill yn gallu amlygu angen am ymyrraeth 'yn yr ysgol' neu yn y cyd-destun ehangach.

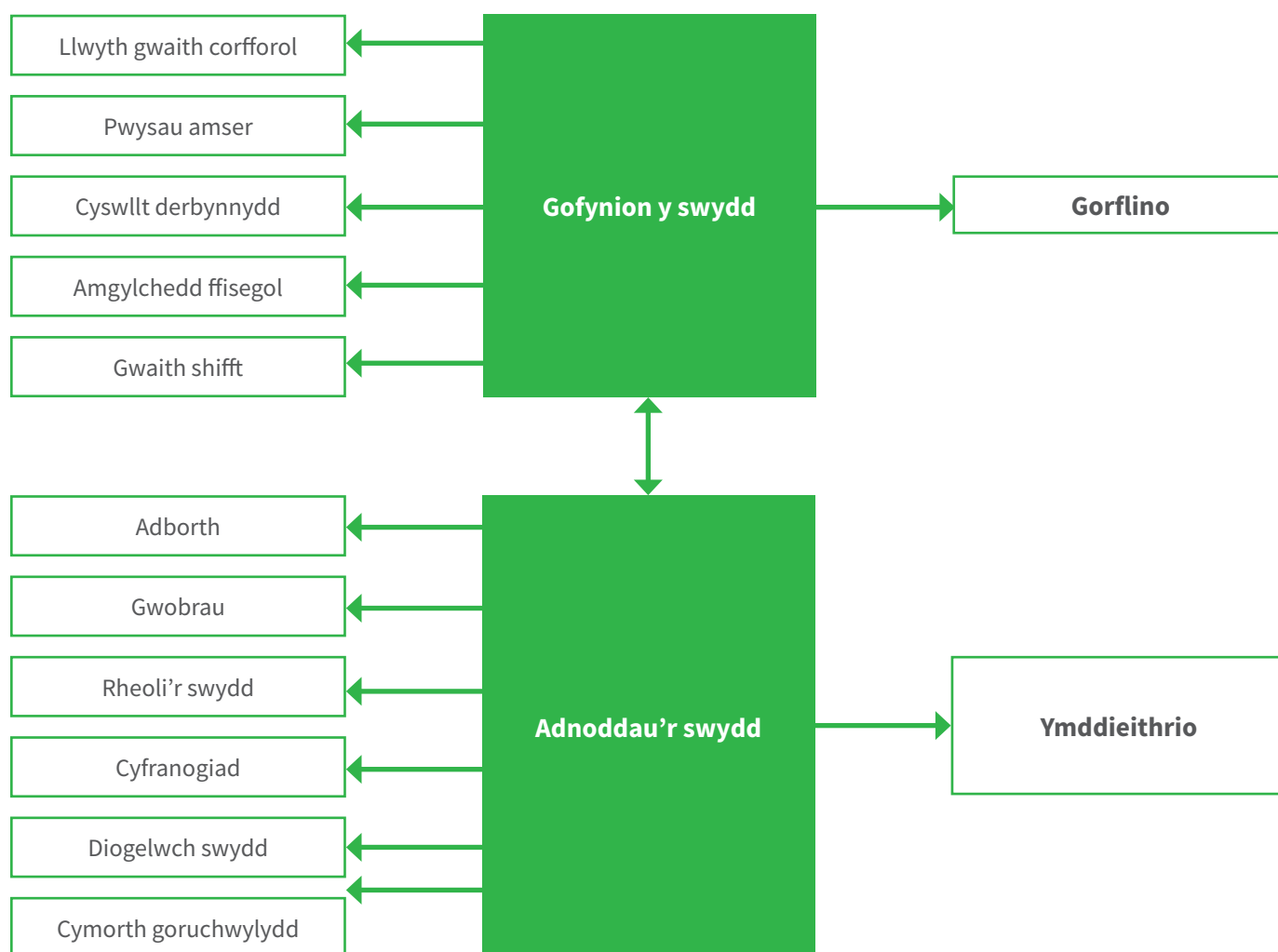
Mae Pink (2009) yn nodi pwysigrwydd sicrhau bod pobl yn ymgysylltu ag ystyr unrhyw dasg er mwyn teimlo ysgogiad i ymgymryd â hi. Mae'n awgrymu mai ymdeimlad o ymreolaeth, ynghyd â meistrolaeth a phwrpas, sy'n galluogi cymhelliant yn y gweithle ac mai presenoldeb y ffactorau hyn sy'n lleihau straen sy'n cael ei achosi gan unrhyw dasg. Mae hyn yn ategu astudiaethau eraill sy'n nodi nad y dasg ei hun sy'n effeithio ar les yn aml, ond y cyd-destun cysylltiedig. Mae Fullerton (2017) yn datblygu'r syniadau hyn yng nghyd-destun addysg ac mae'n credu bod grymuso eraill yn allweddol i arweinyddiaeth addysgol, gan awgrymu bod hyn yn gysylltiedig â bod yn ddibynadwy a gallu datblygu, sy'n allweddol bwysig i weithlu arloesol a brwdfrydig sy'n seiliedig ar werthoedd pobl.

Yn dilyn datganoli Llywodraeth Cymru, rhoddwyd pwyslais ar ymddiriedaeth a chydweithio rhwng ymarferwyr a'r llywodraeth. Credwyd bod hyn wedi lleihau'n ddiweddarach yn dilyn newid tuag at 'atebolrwydd â disgwyliadau uchel' a'r gred bod sgoriau PISA yn dangos bod angen rhagor o waith craffu (Power, dyfynnwyd yn Davies, Milton, Connolly a Barrance, 2018). Credir bod y ffocws hwn wedi newid eto, er enghraifft mwy o gydweithio yn sgil diddymu'r broses o raddio ysgolion. Daw hyn ar adeg pan fo ymwybyddiaeth o effaith lles ar blant yn cynyddu, ac wrth i fentrau iechyd meddwl fel y 'Dull Ysgol Gyfan' gael eu rhoi ar waith yn eang. Yn y cyfamser, mae cyflwyno'r Cwricwlwm Cenedlaethol newydd i Gymru (Addysg Cymru, 2020) yn ddiweddar yn cyflwyno dull cyfannol o ddysgu sy'n cynnwys adran yn ymwneud ag 'iechyd a lles' ac sy'n ceisio gwerthfawrogi'r plentyn *cyfan* wrth osod nod i ddatblygu "*unigolion iach, hyderus sy'n barod i fyw bywyd cyflawn fel aelodau gwerthfawr o gymdeithas*". Mae'r elfennau hyn ac elfennau eraill wedi gosod y cyd-destun ar gyfer nifer o heriau i uwch arweinwyr. Mae pandemig Covid 19 wedi gwneud y gwaith mewn ysgolion yn fwy cymhleth ac mae'n ymddangos ei fod wedi cynyddu'r ymdeimlad o bwysau ar athrawon, ac ar uwch arweinwyr yn benodol (Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, 2020). Yn ôl astudiaeth ymchwil yn Lloegr, roedd nifer o ffactorau wedi arwain at straen i bennaethiaid drwy gydol y cyfyngiadau symud, gan gynnwys "fear and anxiety across the school, high level of pressure ('be strong for others whatever your own problems'), adverse conditions for promoting and sustaining young peoples' learning (for example lack of internet or devices at home), inadequate support from government and unclear information and difficulties in creating a sense of belonging in a context that requires social distancing" (Riley a Mendoza, 2020, t.5). Mae'n debygol bod llawer o'r ffactorau hyn yn taro tant yng Nghymru, ac mae'n amlwg bod y sefyllfa o safbwynt lles uwch arweinwyr yn bwysicach nag erioed.

1.3 Beth yw ystyr lles yng nghyd-destun gwaith?

Mae sawl diffiniad o les ar gael sy'n cynnwys nifer o ffactorau megis i ba raddau y mae unigolyn yn teimlo ei fod yn cael ei drin yn deg, ei ymdeimlad o bwrpas, ei deimlad o berthyn, ei ymdeimlad o gael ei werthfawrogi ac o dderbyn gofal, a'i allu i gael rheolaeth ddigonol dros yr hyn y mae'n ei wneud (Neal, 2021). Felly, nid yw'n ymwneud â bod yn 'iach' fel y cyfryw, er bod y themâu hyn yn cysylltu'n naturiol ag iechyd corfforol a seicolegol. Yn ôl Y Sefydliad Cenedlaethol dros Ragoriaeth mewn Iechyd a Gofal (NICE), mae lles yn ymwneud â phobl yn gwireddu eu potensial, y gallu i fod yn gynhyrchiol ac yn greadigol, meithrin perthynas gadarnhaol, cyfrannu at gymuned ehangach a dod o hyd i ymdeimlad o bwrpas (NICE, 2015). Mae'r gwaith ymchwil yn ymwneud â lles yn awgrymu bod yna amodau craidd sy'n penderfynu a fydd cyflogai yn ffynnu; mae'r amodau hyn yn ymwneud â ffactorau fel bod ag ymdeimlad o ddiogelwch, cyfranogiad, teimlo bod pobl eraill yn eu gwerthfawrogi, cael eu trin yn deg, ac arweinyddiaeth sy'n emosiynol ddeallus (Highfield a Neal, 2021). Yn hytrach na dim ond gwella sgiliau pobl yn unig, mae'n rhaid canolbwyntio ar amgylchedd gwaith a diwylliant unrhyw sefydliad; mae hyn yn gofyn am ymateb ym mhob haen o'r system. *"We recommend a move away from viewing resilience as a fixed characteristic of individuals. Resilience is not a characteristic or a skill but is a dynamic interaction between the person and their environment. Staff susceptibility to these stressors could be reduced in future if NHS Trusts focus on the balance between personality traits, job demands and support systems to achieve employee well-being, as described by the Job– Demands–Resources model. However, the Society's view is that this is a systemic issue and that there no one single cure."* (BPS, 2020, t.1) Ar yr un pryd, mae'n bosibl y bydd gan bobl sy'n gweithio ym maes gwasanaeth cyhoeddus nodweddion penodol - er enghraifft, yr awydd i helpu neu wneud gwahaniaeth i eraill - a all eu gwneud yn fwy agored i anwybyddu eu hanghenion eu hunain. Mae gwaith ymchwil yn awgrymu bod y rhai sy'n cydymdeimlo'n fwy ag emosiynau pobl eraill (nodwedd a allai gael ei gwerthfawrogi'n fawr mewn 'swyddi sy'n helpu eraill') yn fwy tebygol o orweithio (Bakker a Schaufeli, 2000). Amlinellir y Model Gofynion-Adnoddau-Swydd isod ac mae'n cynnig fframwaith clir sy'n amlinellu'r hafaliad angenrheidiol i atal gorweithio (gweler Ffigur 1).

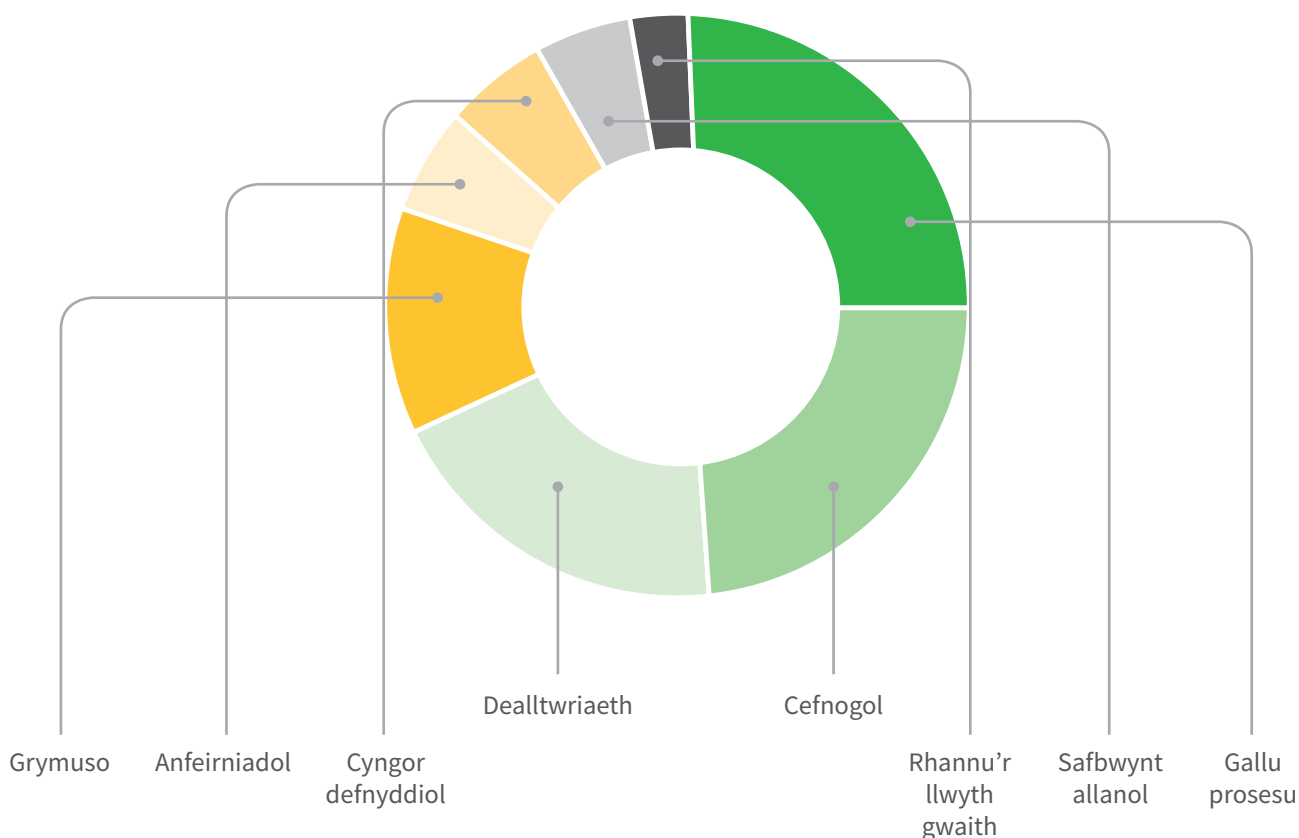
Ffigur 1: Model Gofynion-Adnoddau Swydd Gorweithio (Demerouti, Bakker, Nachreiner a Schaufeli, 2001)



1.4 Beth fu effaith y cymorth sydd wedi'i gynnig hyd yma?

Mae'n ymddangos bod yna brinder strwythurau ffurfiol ar gyfer mewnbyn i arweinwyr yng Nghymru, neu nad ydynt yn cael eu defnyddio'n ddigonol. Nododd arolwg lles yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, 2020) fod rhwng 69 a 75% o uwch arweinwyr wedi dweud eu bod yn derbyn cymorth gan gydweithwyr ac aelodau'r teulu yn bennaf; roedd y ganran hon fwy na dwywaith yn fwy na'r rhai a nododd 'reolwr neu arweinydd' yn eu gweithle fel ateb i'r cwestiwn, a thua phum gwaith yn fwy na'r rhai a nododd sefydliadau haen ganol, neu wasanaethau sy'n cael eu darparu, megis hyfforddi neu gwnsela. Er gwaethaf hyn, mae effaith cymorth o'r fath yn cael ei gwerthfawrogi'n fawr, sy'n awgrymu ei fod yn gymorth dymunol, ond mae'n bosibl y bydd angen gwneud rhywfaint o waith i sicrhau bod y cymorth hwn ar gael yn y gweithle (gweler ffigur 2).

Effaith y Strategaeth Gymorth ar les (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)



Ffigur 2: Effaith y Strategaeth Gymorth ar les (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, 2020)

1.5 Ystyried arweinyddiaeth fel adnodd lles

Ceir tystiolaeth gadarn bod arweinyddiaeth ym maes iechyd yn gwneud cyfraniad allweddol at gefnogi lles staff, cynnal diwylliant sy'n iachach yn seicolegol, a gwella perfformiad (Cronfa'r Brenin, 2013; Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2012). Comisiynwyd adroddiadau pwysig (Yr Adran Iechyd, 2012) gan gynnwys Adroddiad Francis (Powell, 2012), yn sgil nodi camgymeriadau difrifol yn Ymddiriedolaeth Sefydledig y GIG Canolbarth Swydd Stafford ac Adroddiad Berwick, adolygiad annibynnol o ddiogelwch cleifion a ddilynodd. Mae symud o 'ddiwylliant bai' i ddiwylliant lle mae staff yn teimlo'n ddiogel ac yn cael eu grymuso yn waith hanfodol ond cymhleth. Nodwyd bod canolbwyntio gormod ar dargedau meintiol, yr angen am ddatblygiad proffesiynol parhaus gydol gyrfa, ymwybyddiaeth o'r angen am ymddiried ym 'mwriadau da' gweithwyr cyflogedig, a'r angen am newid systemig, yn ffactorau i wella diogelwch cleifion (Grŵp Cyngori Cenedlaethol ar Ddiogelwch Cleifion yn Lloegr, 2013). Mae Arweinyddiaeth Dosturiol yn ymgais i newid profiad gweithwyr yn eu gwaith a sicrhau newid diwylliant; unwaith eto, mae'n dibynnu ar arweinyddiaeth o ansawdd uchel (Cronfa'r Brenin, 2012).

1.6. Arweinyddiaeth dosturiol a newid diwylliannol

Arweiniodd yr angen am wella gofal tosturiol ac ymrwymiad i arweinyddiaeth iechyd a gofal gryfach (Powell, 2013) at ganolbwyntio ar arweinyddiaeth dosturiol ym maes gofal iechyd ledled y Deyrnas Unedig. Mae arweinyddiaeth effeithiol yn cynnwys angen i ganolbwyntio ar effaith yr unigolyn ar eraill yn ogystal ag awydd i ddeall profiad pobl eraill. Mae'n seiliedig ar ddamcaniaeth hunanbenderfyniaeth a'r cysylltiadau rhwng cymhelliant cynhenid, ymgysylltu a lles (Ryan a Deci, 2000; Cronfa'r Brenin, 2015). Mae'r rhai sy'n derbyn arweinyddiaeth dosturiol yn gwneud eu gwaith yn fwy effeithiol ac yn helpu i lywio diwylliant tosturiol yn y sefydliad. Hefyd, mae'n golygu bod pob haen mewn sefydliad yn gyfrifol am lywio a mesur y gwaith, rhywbeth sy'n atal penderfyniadau 'o'r brig i lawr' y credir eu bod yn methu'n aml oherwydd diffyg dealltwriaeth o'r 'cyd-destun ar lawr gwlad' (West a Bailey, 2019).

Mae West a Bailey yn hyrwyddo pwysigrwydd dangos 'dewrder' i wrando ar negeseuon anodd gan y rhai y maent yn eu harwain mewn diwylliant sy'n blaenoriaethu anghenion *pobl* (boed yn staff, cleifion neu gymuned) dros agendâu unigol. Mae arweinyddiaeth dosturiol yn cynnwys mathau o ymddygiad sy'n dangos 'gofal, dealltwriaeth, empathi a chymorth' (Atkins a Parker 2012). Yn bwysig, mae'n canolbwyntio ar berthnasoedd rhyngpersonol ac ar ddeall beth sy'n ysgogi pobl, yn ogystal ag ymateb yn ddoeth, neu "*wneud pethau anodd mewn ffordd ddynol*" (Hougaard, Carter a Hobson, 2020, t.3). Darparodd GIG Lloegr gysyniad ar gyfer rhestr o 9 math o ymddygiad sy'n gysylltiedig ag arweinyddiaeth effeithiol (Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2013) ond nododd fod "*sut rydym yn rheoli ein hunain yn rhan ganolog o fod yn arweinydd effeithiol*" (Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2013, t.3). Efallai mai camsyniad cyffredin yw bod angen rhoi blaenoriaeth i'r dasg er mwyn gweithredu'n effeithiol, ond mae astudiaethau arweinyddiaeth yn nodi pwysigrwydd gofalu am y *bobl* yn y gwaith yn hytrach na *phroses* y gwaith (West, Eckhart, Collins a Chowla, 2017). Er enghraifft, mae Heffernan (2012) yn nodi bod gwrthdaro yn gallu dod â gwerth i broses waith mewn diwylliant o arloesi, ond pan fydd pobl yn ymddwyn yn amddiffynnol, mae manteision syniadau gwahanol yn mynd ar goll ac mae'r broses yn mynd yn aneglur. Mae un ymchwilydd sydd wedi archwilio effaith 'cywilydd' yn y gweithle yn awgrymu: "*Leaders must either invest a reasonable amount of time attending to fear and feelings or squander an unreasonable amount of time trying to manage ineffective and unproductive behaviour*" (Brown, 2018). Mae ymateb yn dosturiol, trwy geisio deall a gosod ffiniau clir mewn ffordd garedig, nid yn unig yn ffordd 'hyfryd' neu 'gywir' o ymddwyn, ond mae'n cynyddu effeithiolrwydd a chynhyrchiad ac yn arwain at arloesi (Cronfa'r Brenin, 2012; West, Eckhart, Collins a Chowla, 2017). Hefyd, mae'n datblygu timau iach lle mae diwylliant o dosturi ac effeithiolrwydd naill ai'n cael ei 'addysgu' neu'n cael ei 'gaffael' gan y rhai sy'n newydd i'r sefydliad.

Mae'r syniad o ddefnyddio dulliau tosturiol yn dod yn amlycach yn y sector addysg, ac mewn cyd-destun lle mae'r gofynion yn uchel, yr adnoddau'n gyfyngedig, ac ansawdd y gwaith yn dibynnu ar berfformiad pobl, gellid dadlau bod yr angen cymaint â'r angen ym maes gofal iechyd. Yn ôl Woods: "*the teaching profession has always been peopled by some of the most compassionate people in our society. You could not survive in the contemporary education world unless you have an overriding concern for the well-being of your children in all its aspects*" (Woods, 2017, t.1). Fel ym maes iechyd, gall y rhai sy'n dewis gweithio ym myd addysg fod yn fedrus iawn wrth ganolbwyntio ar anghenion pobl eraill, ac mae'n briodol bod sgiliau o'r fath yn cael eu rhoi ar waith mewn diwylliant sy'n gallu cynnal eu lles eu hunain hefyd. Bydd datblygu amgylchedd lle mae pobl yn gallu arwain ar bob lefel gan ddangos empathi a hunanymwybyddiaeth ar bob lefel yn cael effaith ledled yr ecosystem "*the fact that we are compassionate means that we will undoubtedly get the best out of them. People respond better in their learning and work when they feel valued and when their unique situations are understood. We must aim to influence others, but not to dragoon people into obedience.*" (Griffin, 2019). Mae'n bwysig nodi bod y graddau y gall rhywun ymateb yn dosturiol i eraill yn cael ei lywio gan allu unigolyn i gael ymateb tosturiol. Mae hwn yn gysyniad pwysig, mesuradwy a seicolegol sy'n trosi'n sgiliau yn ymwneud â chynnal perthynas a chysylltiad pan fydd rhywun o dan 'fygythiad', neu'r graddau y gall rhywun deimlo ysgogiad i gwblhau tasg (Gilbert, McKewan, Matos a Ravis, 2010).

1.7 Tuag at ddeall yr her i les sy'n cael ei hwynebu gan Benaethiaid yng Nghymru

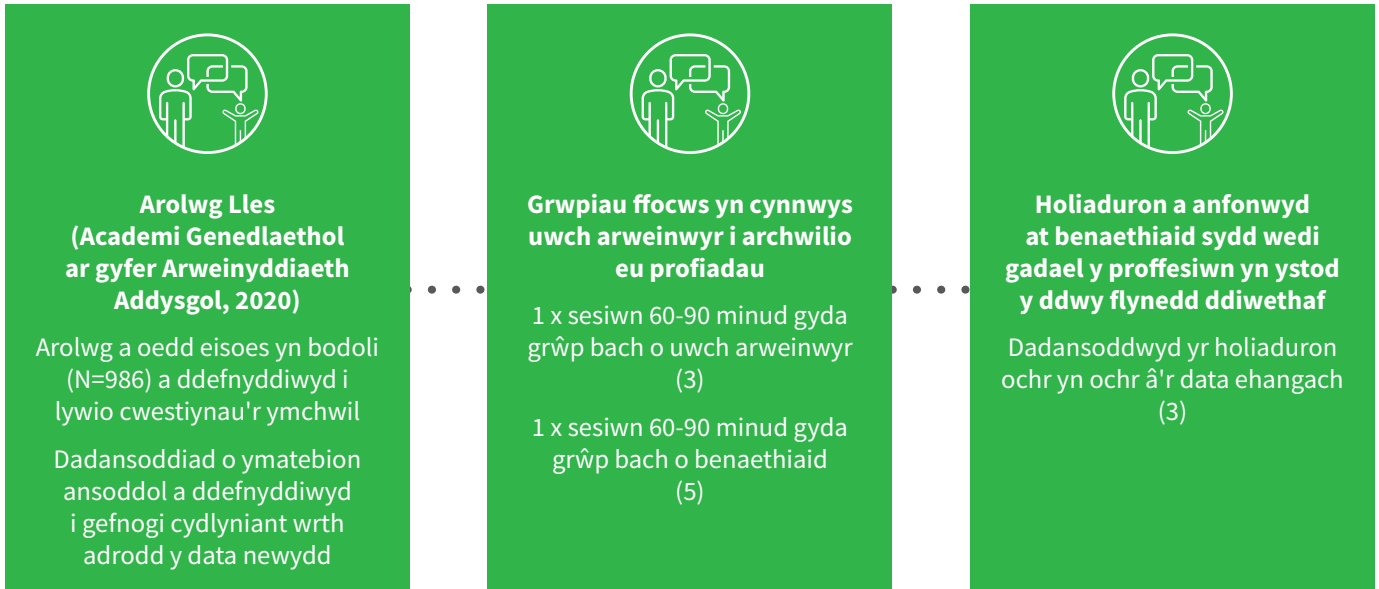
Mae ystod eang o ffactorau cyd-destunol wedi'u cynnig fel sylfaen i les y grŵp hwn. Mae'n bwysig deall profiad penaethiaid ac uwch arweinwyr yn well yn awr er mwyn ystyried pa gamau a allai fod yn ddefnyddiol i greu newid i hwyluso'r broses o sicrhau bod uwch arweinwyr mewn addysg yn parhau i ymgysylltu, canolbwyntio ac ysbrydoli yn eu gwaith i addysgu gydag egni a gofal. Felly, bydd yr erthygl hon yn cyflwyno canfyddiadau 'ymchwil weithredu' ar raddfa fach sy'n cynnwys grwpiau ffocws a holiadur gyda'r nod o archwilio profiadau penaethiaid a'u dadansoddi, ochr yn ochr â data sy'n bodoli eisoes sy'n deillio o arolwg lles 2020 yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol. Bydd argymhellion yn cael eu rhannu wedyn er mwyn cynnwys yr hyn sy'n hysbys mewn meysydd i'w datblygu.

Rhan 2.

2. Datblygu dull o ymchwilio i'r materion sy'n ymwneud â lles uwch arweinwyr

Mae deall profiadau byw Penaethiaid yn hanfodol er mwyn deall y materion eang a chymhleth sy'n deillio o'r heriau i'w lles. O ganlyniad, mae gwybodaeth gan Benaethiaid ac uwch arweinwyr addysg yng Nghymru wedi dod o dair ffynhonnell (gweler ffigur 3).

Ffigur 3: Ffynonellau Data ar gyfer y Papur Mewnwelediad

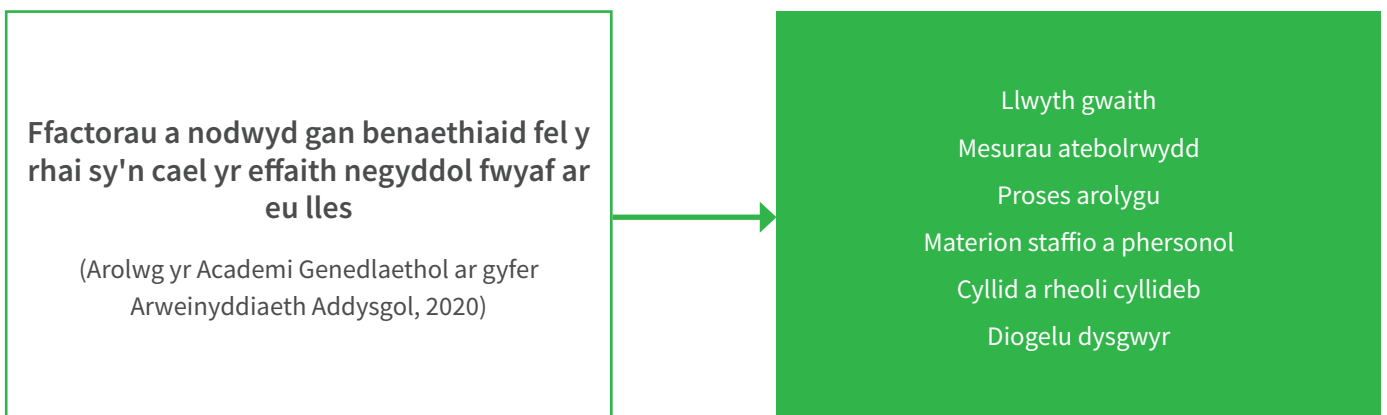


Bydd y fethodoleg yn cael ei disgrifio cyn cyflwyno crynodeb o'r themâu a gododd.

2.1 Dadansoddiad o atebion ansoddol i Arolwg Lles yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol (2020)

Anfonwyd arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol at uwch arweinwyr a Phenathiaid yng Nghymru a chasglwyd data rhwng mis Mai a mis Mehefin 2020. Derbyniwyd ffurflenni wedi'u cwblhau gan 986 o bobl wahanol. Roedd 54% ohonynt yn Benaethiaid a 46% yn uwch arweinwyr sy'n gwneud swyddi eraill mewn ysgolion. Roedd tri chwarter yr ymatebwyr yn gweithio mewn Ysgolion Cynradd, tra bod y gweddill yn gweithio mewn Ysgolion Uwchradd neu ddrpariaeth arbenigol fel Unedau Cyfeirio Disgyblion (UCD). Atebwyd yr arolwg gan staff rhwng 25 a 65 oed, a'r oedran mwyaf cyffredin oedd 45-49 oed; roedd lefelau profiad yn y rôl yn amrywio o lai na dwy flynedd i fwy na deng mlynedd. Casglwyd ymatebion a dadansoddiwyd themâu allweddol, a gafodd eu hadrodd ar wahân cyn yr erthygl hon (Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, 2020), ac roedd mynediad at ddata crai yn darparu rhagor o wybodaeth ar gyfer y darn mewnwelediad hwn.

Ffigur 4: Canfyddiadau allweddol Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol



Mae Ffigur 4 yn amlinellu'r prif ffactorau a nodwyd gan ymatebwyr sy'n cael yr effaith negyddol fwyaf ar les. Roedd themâu o ddata'r arolwg yn llywio cwestiynau i archwilio'r materion a godwyd ymhellach. Hefyd, mae sylwadau ysgrifenedig mewn ymateb i'r cwestiynau penagored "*pam y mae [pa ffactorau bynnag a ddewiswyd] yn effeithio ar eich lles?*" a "*pa gymorth hoffed chi ei gael gan yr Academi Arweinyddiaeth?*" wedi'u cynnwys er mwyn amlygu syniadau a godwyd ar draws y tair ffynhonnell ddata.

2.2 Holiadur ar gyfer penaethiaid

Mae penaethiaid sydd wedi gadael y proffesiwn yn cynnig persbectif unigryw ar ba faterion a allai fod yn berthnasol i'r heriau i gadw staff. Felly, datblygwyd holiadur i ymchwilio i'w profiad yn y rôl o ddydd i ddydd. Roedd y cwestiynau'n defnyddio graddfa Likert i asesu sut roeddent yn teimlo am chwe maes profiad staff y nodwyd eu bod yn hanfodol i les gweithwyr cyflogedig (Neal, 2021); roedd lle ychwanegol i ymatebwyr ehangu ar eu hatebion er mwyn ychwanegu ehangder at y data. Cafodd y cyfranogwyr eu recriwtio drwy negeseuon ar Trydar gan yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, ac anfonwyd holiaduron at unrhyw un a ymatebodd a oedd wedi gadael y proffesiwn yn ystod y ddwy flynedd ddiwethaf. Dychwelodd tua thraean o'r rhai a ddangosodd ddiddordeb yn y gwaith ymchwil eu holiadur, gan arwain at sampl fach o dri. Roedd hyn yn cynnwys un pennaeth a oedd wedi ymddeol, un pennaeth a oedd wedi dewis newid gyrfa ac un arall a oedd wedi gadael am resymau 'eraill' (anhysbys).

2.3 Grwpiau ffocws

Cynhaliwyd dau grŵp ffocws lled-strwythuredig, y cyntaf gydag uwch arweinwyr a'r ail gyda phenaethiaid. Cafodd y cyfranogwyr eu recriwtio trwy wahoddiadau a anfonwyd gan yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, yn seiliedig ar ei rhwydwaith o gysylltiadau. Roedd y pwyntiau trafod yn seiliedig ar ymatebion i arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, a defnyddiwyd sgysiau i gynhyrchu a phrofi syniadau yn deillio o waith ymchwil a oedd eisoes yn bodoli, a'u cysylltu ag arferion sefydledig ym maes gofal iechyd er mwyn nodi'r ffordd orau o deilwra ymyriadau i ddiwallu'r anghenion a godwyd yn effeithiol. Roedd arddull sgwrsio'r grwpiau'n hyblyg ac yn magu eu momentwm eu hunain, gan olygu bod y pwyntiau trafod yn wahanol ym mhob grŵp; er gwaethaf hynny, nododd y dadansoddiad themâu a oedd yn gorgyffwrdd yn sylweddol. Roedd y trafodaethau tua 60-90 munud o ran hyd a chawsant eu cynnal ar-lein trwy Microsoft Teams. Recordiwyd y sgwrs naill ai'n weledol a/neu drwy drawsgrifiadau a ddadansoddiwyd yn ddiweddarach.

2.4 Dadansoddi'r data

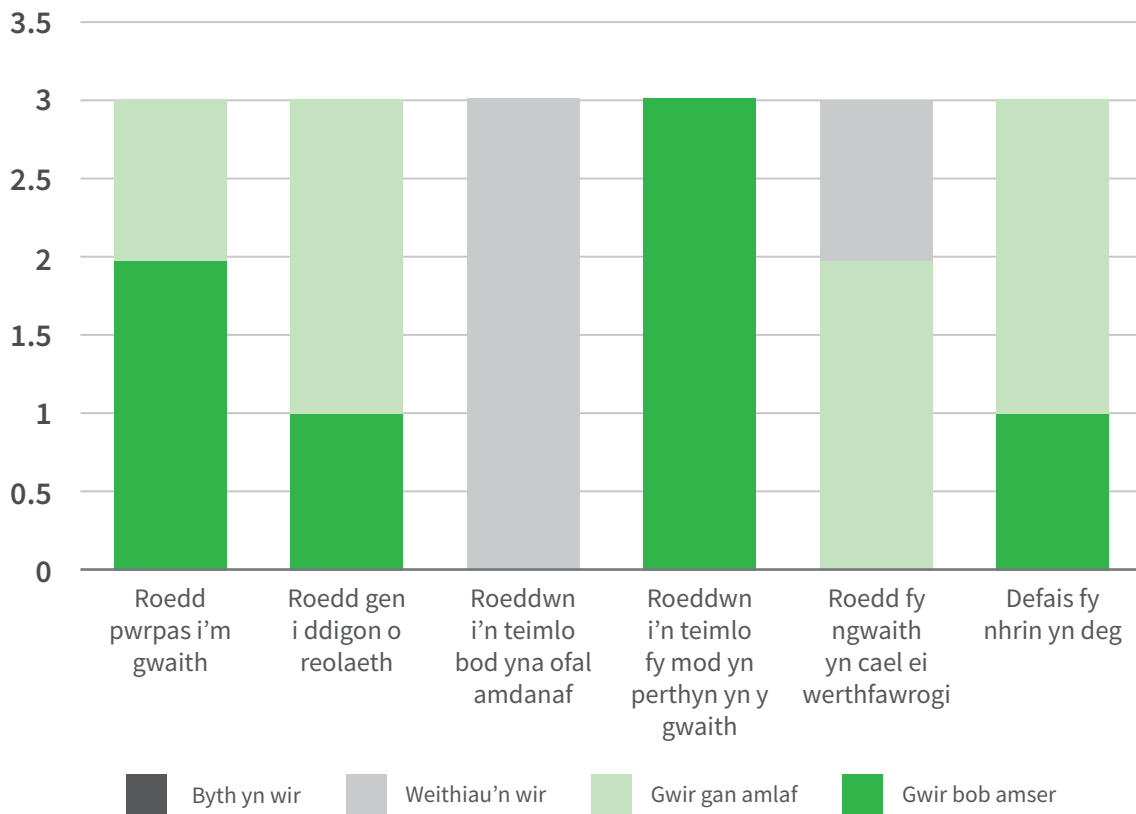
Roedd y gwaith ymchwil hwn yn gryno ac ar raddfa fach, a cheisiodd nodi'r prif syniadau sy'n bwysig wrth ystyried sut i gyflwyno newidiadau defnyddiol er mwyn gwella lles. O ganlyniad, er bod y dadansoddiad o'r themâu'n seiliedig yn fras ar ddadansoddi cynnwys a ddefnyddir ar gyfer ymchwil ansoddol, roedd yn cynnwys proses naturiolaid gyda'r nod o gasglu syniadau mewn ffordd a oedd yn helpu i symud y broses ymlaen a sicrhau bod modd datblygu argymhellion credadwy mewn ffordd ystyrlon. Dadansoddiwyd pob un o'r tair ffynhonnell ddata mewn ffordd weithdrefnol ar sail fersiwn o ddadansoddiad thematig (Nowell, Norris, White a Moules, 2017). Mewn data ansoddol, mae 'themâu' yn cael eu dehongli fel "ymatebion neu ystyr patrymog" mewn set ddata (Braun a Clarke, 2006, t.82). Mae'r dull dadansoddi hwn yn addas ar gyfer y rhan fwyaf o fathau o ddata (Clarke a Braun, 2017) ac roedd yn golygu bod modd syntheseiddio'r tair set o ddata. Cynhyrchodd y data gyfanswm o 170 o is-themâu, yn cynnwys 153 o'r grwpiau ffocws ac 17 o'r holiaduron. Cafodd yr is-themâu hyn eu syntheseiddio a datblygwyd 11 categori ehangach yn rhychwantu pedair thema gyffredinol a gyflwynir yn adran 2. Defnyddir dyfyniadau cyfranogwyr, yn ogystal â sylwadau perthnasol o arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol i gefnogi'r gwaith o archwilio'r themâu.

Rhan 3

Beth mae'r data'n ei ddweud wrthym am brofiadau uwch arweinwyr

Er bod rhai o'r sylwadau'n amlygu profiadau cymysg iawn, mae'r wybodaeth a gafwyd gan bobl sydd wedi gadael swydd pennaeth ysgol yn awgrymu bod pob un yn teimlo bod pwrpas i'w waith y rhan fwyaf o'r amser neu bob amser, ac roedd pob un yn teimlo bod ganddo ymdeimlad o berthyn yn y gwaith. Roedd eu hatebion i'r cwestiynau'n ymwneud â sut maent yn teimlo am farn pobl eraill amdanynt yn awgrymu nad ydynt yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi nac yn derbyn gofal cyson. Amlinellir y canlyniadau isod yn ffigur 5.

Ffigur 5: Profiadau Penaethiaid sydd wedi gadael y proffesiwn yn ystod y ddwy flynedd ddiwethaf



Mae Ffigur 5 yn amlinellu'r atebion i gwestiynau'n ymwneud â'u profiad. Cafodd sylwadau ansoddol eu cyfiosod wedyn â data'r grŵp ffocws, a archwilir isod.



Ffigur 6: Themâu cyffredinol yn deillio o'r data wedi'i gyfiosod sy'n amlinellu profiad uwch arweinwyr.

Wrth ddehongli'r data sydd wedi'i gyfosod, cyfeirir at strwythur dau ffactor gorweithio fel yr amlinellir yn y Model Gofynion-Adnoddau-Swydd (Demerouti, Bakker, Nachreiner a Schaufeli, 2001). Roedd ymatebion i arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol yn nodi'n gyson bod gofynion rolau arweinwyr yn ormod. Cynigiodd y grwpiau ffocws straeon i ddod â'r syniadau'n fyw. Mae'r themâu a ddaeth i'r amlwg (ffigur 6) yn cael eu harchwilio isod. Maent wedi'u trefnu ar sail y Model Gofynion-Adnoddau Swydd, gan edrych ar y gofynion a nodwyd, eu heffaith, a pha adnoddau a all fod eu hangen er mwyn galluogi arweinwyr i barhau i fod yn effeithiol a brwdfrydig yn eu rôl.

Gofynion sy'n seiliedig ar berfformiad

- Effaith llwyth gwaith llethol

Nododd tri chwarter yr ymatebwyr i arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol fod 'llwyth gwaith' yn un o brif achosion straeon yn eu swydd, gan awgrymu bod hon yn broblem sylweddol i arweinwyr ar hyn o bryd. Pan ofynnwyd *pam* y mae'n effeithio ar eu lles, nodwyd bod llwyth gwaith yn creu ymdeimlad o 'bwysau', 'yn golygu eu bod yn treulio llai o amser gyda'r teulu' a bod ganddynt deimlad anghyfforddus bod pethau 'y tu hwnt i'w rheolaeth'. I'r rhan fwyaf o arweinwyr, mae'n ymddangos bod y llwyth gwaith cyffredinol yn cael ei ystyried yn afrealistig ac yn llethol yn aml.

“Rydyn ni'n rhedeg o un peth i'r llall a does dim i'w weld yn cael ei wneud yn araf, mae popeth.. mae'r peth nesaf yn dod i'r fei, mae'r peth nesaf yn dod i'r fei... mae'n straen mawr..” (Grŵp Ffocws)

Hefyd, ymddengys bod gofynion uchel yn creu ymdeimlad ei bod yn amhosibl 'gwneud pethau'n iawn', profiad sy'n ymddangos yn annifyr i'r rhai sy'n awyddus i wneud eu gorau glas yn y swydd a dangos effaith glir ar y rhai y maent yn eu harwain.

“..a dydy'r dyddiau lle rydych chi'n cael popeth yn iawn ddim yn bodoli mwyach i bob pwrpas, i gadw pawb yn hapus a dim ond 130 o ddisgyblion sydd gen i, felly mae cadw pawb yn hapus pan fyddwch chi'n meddwl am y plant, y staff, y rhieni, prin fod hynny'n digwydd, maen nhw'n ddyddiau prin iawn yn fy mhrofiad i.” (Grŵp Ffocws)

Mae ehangder a nifer y tasgau sy'n cael eu disgrifio gan yr holl ffynonellau data'n datblygu darlun cyson lle mae llawer o bobl yn teimlo eu bod yn cael eu heffeithio'n negyddol gan ddiffyg amser i ganolbwyntio ar 'feddwl' yn y swydd.

“Byddai cael amser yn golygu cyfle i oedi'. Rwy'n cymharu fy swydd â'r boi yna yn y ffair, chi'n gwybod, sy'n troelli'r platiau? Dwi'n troelli platiau'n gyson a dwi'n gobeithio bod gen i ddigon o egni i droi'r holl blatiau hynny a chadw'r holl ffyn yna i fynd.” (Grŵp Ffocws)

“Rydym yn cefnogi staff yn ddyddiol.... Mae gen i staff yn curo ar fy nrws yn gyson.” (Grŵp Ffocws)

Mae'n ymddangos bod yr angen am bellter corfforol a chapasiti meddyliol ychwanegol wedi'u hategu gan gynydd mewn disgwyliadau yn dilyn y cyfyngiadau symud, yn sgil tarfu mawr oherwydd pandemig Covid-19:

“mae athrawon yn flinedig iawn ac rydyn ni'n rhoi pwysau arnyn nhw nawr, yr holl gyrsiau hyn, a'r cwricwlwm i Gymru a phopeth arall ac rydyn ni'n neidio drwy gylchoedd a cheisio cael popeth a strategaethau ac amserlenni a phopeth yn eu lle ac rydych chi'n teimlo, o diar, dydw i ddim yn meddwl bod digon ar ôl yma i reoli'n iawn” (Grŵp Ffocws)

Wedi dweud hynny, roedd arweinwyr yn awyddus i nodi bod y materion hyn yn rhagflaenu'r pandemig. Canlyniad anuniongyrchol arall o beidio â chael digon o amser i fodloni'r gofynion yw'r ffaith anochel fod sylw'r arweinydd yn newid i fod yn adweithiol, gan arwain at newid *natur* y gwaith craidd ei hun:

“Mae 1% o'm hamser wedi bod yn strategol ac mae 99% wedi bod yn weithredol, waeth faint nad ydych chi am i hynny ddigwydd, gyda phopeth sydd wedi bod yn digwydd.. weithiau mae gennych chi ychydig o amser i ffwrdd o'r ysgol ac rydych chi'n dod yn ôl at gymaint o benderfyniadau yn yr hinsawdd sydd ohoni oherwydd bod gormod o graffu'n digwydd.” (Grŵp Ffocws)

Yn anochel, mae effaith anfwriadol diffyg gallu i weithio mewn ffordd strategol yn golygu bod llai o gyfle i ganolbwyntio ar fynd ati i ddatblygu prosiectau penodol, neu ymdrin â 'diwylliant' yr ysgol. Hefyd, mae'n golygu bod tasgau'n cael eu cyflawni ag ymdeimlad o lai o allu myfyriol, sy'n peri risg bosibl i ansawdd allbwn neu i'r unigolyn ei hun. Mae natur anghynladwy cyflymder y swydd yn gysylltiedig â'r holl themâu eraill, ac archwilir hynny drwyddi draw.

- Canfyddiad o graffu gormodol ar ddeilliannau

Mae profiad o wynebu 'gormod o graffu' yn amlwg trwy'r set ddata, ac mae'n cynnwys nid yn unig y gwerthusiad seiliedig ar ganlyniadau, ond ymdeimlad bod yr unigolyn yn cael ei farnu a'i adael yn agored. Mae'r holl ddata'n creu naratif clir bod uwch arweinwyr yn gorfod treulio amser yn gwneud gwaith sy'n creu gwrthdaro rhwng y meysydd gwaith y mae'n ofynnol iddynt ganolbwyntio arnynt, a'r hyn yr hoffent ei wneud.

“Rydyn ni wedi dod i'r rôl hon.... Y plant a'r hyn sy'n iawn iddyn nhw sydd wrth wraidd yr hyn rydyn ni'n ei wneud ac rydyn ni'n cael ein tynnu i ganolbwyntio ar flaenoriaethau sydd ddim yn teimlo'n iawn i ni.” (Grŵp Ffocws)

Hefyd, cyfeiriodd arweinwyr at ddiffyg sensitifrwydd wrth lunio a chymhwyso prosesau asesu, sy'n canolbwyntio ar nodau penodol sy'n methu â chydabod cyflawniadau eraill neu gyfyngiadau'r cyd-destun. Mae'n ymddangos bod hyn yn lleihau ymgysylltiad staff ac yn creu ymdeimlad o ymddieithrio rhwng arweinwyr 'ar lawr gwlad' a'r rhai sy'n gosod y safonau. Roedd un enghraifft bwerus yn amlinellu profiadau arweinydd a oedd yn gweithio mewn ysgol a oedd yn adfer yn dilyn marwolaeth dramatig dau berson ifanc.

“gan gofio bod hyn i gyd wedi digwydd, a dwi'n credu bod yr ysgol wedi ymdopi â'r profedigaethau hyn yn dda iawn, y drafodaeth fawr ddiwethaf oedd 'a gyda llaw, oeddwn i'n teimlo bod gwelliant yn neilliannau fy mechgyn, o gofio mai dim ond ers mis Ebrill y maen nhw wedi bod yn ôl, ac roeddwn i'n meddwl nad oes unrhyw ddealltwriaeth o ble'r ydyn ni o gwbl, o ran sut bydd yn cymryd amser i ysgolion ddychwelyd i' ryw fath o drefn arferol.. mae Estyn yn dweud hynny hyd yn oed.” (Grŵp Ffocws)

Hefyd, roedd arweinwyr yn teimlo'n rhwystredig ac yn anfodlon â'r gofynion gormodol yn eu barn nhw i 'brofi' arferion neu ddeilliannau penodol.

“Mae angen lleihau'r angen am gymaint o 'dystiolaeth' ar gyfer popeth, a dechrau ein trin ni fel gweithwyr proffesiynol sy'n gwneud ein gwaith.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

“Mae'n ymddangos bod mesurau atebolrwydd, yn enwedig ar gyfer ysgolion uwchradd, yn bwysicach nag unrhyw beth ar adegau penodol o'r flwyddyn”. (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

“[mae mesurau atebolrwydd] yn niweidiol ac yn afrealistig” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Yn ogystal â'r cynnydd yn y llwyth gwaith sy'n cael ei achosi gan fonitro deilliannau, mae'n ymddangos bod 'craffu' wedi arwain at deimlad bod gallu proffesiynol rhywun yn cael ei amau a'i danseilio'n sylweddol. Hefyd, mae'n ychwanegu at gyd-destun lle mae arweinwyr yn teimlo bod angen iddynt brofi eu hunain mewn sawl ffordd, gan ddwysáu'r ymdeimlad o bwysau.

- Biwrocratiaeth yn niweidio ymdeimlad o bwrpas

Mae yna gysylltiad agos rhwng y safbwyntiau ar graffu a'r tasgau gweinyddol ar gyfer penaethiaid sy'n deillio o ofynion penodol. Mae'n ymddangos bod effaith gofynion o'r fath yn teimlo'n anodd iawn oherwydd canlyniad anuniongyrchol bod llai o amser yn cael ei neilltuo ar gyfer blaenoriaethau eraill o bosibl. Mae ymdeimlad o bwrpas yn y gwaith yn allweddol i ymgysylltu (Cronfa'r Brenin, 2015) ac roedd yn bwysig i'r rhai a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil. Nodwyd yn gyson bod gan y 'diben' effaith uniongyrchol ar ddatblygiad y bobl ifanc sy'n cael eu haddysgu. Mynegodd un pennaeth yr ymdeimlad o gyfrifoldeb sydd ganddo yn ei swydd:

“Rydyn ni'n gyfrifol am bethau mor werthfawr sef plant pobl a ni sy'n gyfrifol am eu haddysg”. (Grŵp Ffocws)

Soniodd eraill am eu gwerthoedd o safbwynt effaith addysg:

“Rydyn ni i gyd yn croesawu'r dibenion [gan gyfeirio at y Cwricwlwm newydd] – dwi'n teimlo eithaf angerddol am y peth, dwi eisiau'r bobl ifanc hyn sy'n gallu arwain, dwi eisiau'r bobl ifanc hyn sy'n gallu newid eu byd... mewn ardaloedd difreintiedig [lle] mae angen i chi weithio ddwywaith, deirgwaith yn galetach ar y pethau hynny a mynd â'r gymuned gyda chi. Mae'r gair hyfryd hwnnw 'cynefin', yn ymwneud â'r cartref a pherthyn, dyna dwi eisiau i ni.. yr ymdeimlad hwnnw ohonom fel cymuned a phentref ond cysylltiad byd-eang hefyd.” (Grŵp Ffocws)

Mae'n ymddangos bod yr ymdeimlad hwn o bwrpas ac egni yn cael ei leihau gan ofynion sy'n cael eu hystyried yn "*neidio'n gyson drwy gylchoedd*" (yn ôl disgrifiad un cyfranogwr) er mwyn cyflawni tasgau fel ceisiadau munud olaf am wybodaeth, darparu tystiolaeth o sut mae arian wedi cael ei wario ar ôl mynegi'r angen i dderbyn y cyllid hwnnw eisoes, ac ati. Mae'n ymddangos bod hyn wedi creu ymdeimlad bod y rhai ym maes Addysg, y tu allan i ysgolion, yn canolbwyntio ar ddeilliannau mewn ffordd sy'n gallu hepgor y bobl ifanc y mae'r nodau'n eu gwasanaethu.

“Wyddoch chi, rydych chi'n ddigon parod i gyflawni'r llwyth gwaith, i sicrhau'r holl enillion hynny, ond pan fyddwch chi'n gwneud y llwyth gwaith heb unrhyw resymau nac enillion penodol i blant na'r ysgol, sy'n ychwanegu straen pellach ar staff, does dim pwrpas i hynny mewn gwirionedd” (Grŵp Ffocws)

“O bryd i'w gilydd rwy'n teimlo fy mod yn methu cyflawni'r naill beth na'r llall oherwydd y disgwyliadau - sy'n waith papur yn bennaf - mae rhai o'r gofynion wedi'u dyblygu ac yn gwbl ddiangen. Mae angen edrych ar y mater hwn cyn i fwy o benaethiaid deimlo eu bod yn gorfod gadael y proffesiwn er budd eu hiechyd meddwl.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Mae'n bosibl bod hyn yn awgrymu bod angen treulio mwy o amser yn ymgysylltu â Phenaethiaid ynglŷn â phwrpas cyfarwydddebau o'r fath, yn ogystal â diffyg ystyriaeth bellach o gost unrhyw ofynion disgwyliedig. Mewn cyferbyniad, nododd un uwch arweinydd bwysigrwydd derbyn cymorth i gyflawni'r tasgau gweinyddol mewn ffordd sy'n lleihau ei lwyth gwaith, gan awgrymu effeithiolrwydd mewnbyn o'r fath wrth liniaru'r straen sy'n deillio o dasgau o'r fath.

“Mae gen i gynghorydd her sy'n hollol wych, byddan nhw'n dweud, mae'n rhaid i mi ofyn hyn i chi ond mae'n nonsens llwyr, ond peidiwch â phoeni byddaf yn gwneud rhywbeth i chi.. neu bydd yn dweud bod yn rhaid i mi lenwi'r holiadur hwn ond yn hytrach na'i anfon ataf, byddaf yn cael trosolwg byr a bydd yn gofyn, ydych chi'n hapus i mi ei wneud? ” (Grŵp ffocws)

Nodwedd arall sydd fel pe bai'n gwella ymdeimlad o bwrpas mewn gwaith yw gweithio ochr yn ochr â phobl sydd â gweledigaeth debyg; mae'r weledigaeth gyffredin hon yn ymddangos yn bwysig iawn o ystyried sut mae pwrpas yn gallu cael ei leihau hefyd.

Gofynion sefydliadol

- Awydd am newid diwylliannol

Drwy gydol y set ddata, cododd thema'n ymwneud â'r amgylchedd sy'n berthnasol i ymatebion pobl i les. Mae'n ymddangos bod lles yn cael ei ystyried yn bwnc sydd wedi'i anwybyddu ers tro, ond yn fwy na hynny, mae'n ymddangos bod pwysau gweithredol ar waith yn y broses o greu'r system sy'n parhau i atal gwelliant.

“Dwi'n credu mai un o'r rhwystrau i mi yw ei fod yn rhwystr diwylliannol a dwi'n credu bod ysgolion wedi gweithredu mewn ffordd benodol cyhyd fel ei bod hi'n anodd i arweinwyr neu athrawon neu rieni neu lywodraethwyr neu, wyddoch chi, asiantaethau eraill i ddychmygu sut beth fyddai ffordd wahanol o weithio, ac mae'n eithaf anodd.” (Grŵp Ffocws)

Cyfeiriodd un person at yr angen am 'gydweithio allanol' fel ffordd o archwilio'r materion hyn a chreu newid diwylliannol trwy gyflwyno profiad o sectorau eraill er mwyn parhau i symud ymlaen.

“Efallai ychydig yn fwy radical yn yr hyn dwi'n ei ddweud yn bersonol, dwi'n credu y byddai'n ddefnyddiol iawn gweithio gyda phobl nad ydyn nhw ym myd addysg ac nad oes ganddyn nhw gysylltiad ag addysg oherwydd mae'n syndod pan fyddwch chi'n siarad â phobl nad ydyn nhw yn y sector addysgol ac weithiau maen nhw'n synnu'n fawr at y ffordd y mae ysgolion yn gweithredu.” (Grŵp Ffocws)

Mae'r syniad hwn yn cyd-fynd yn agos ag ymdeimlad nad yw arweinwyr ym maes addysg yn teimlo bod angen iddynt ddysgu sut i fod yn well am 'ddarparu addysg', ond bod angen newid y systemau sydd o'u cwmpas nhw, ac y byddent yn elwa o gael cefnogaeth well i ymdopi â'r heriau sy'n codi. Mae'n bwysig nodi bod newid natur lles penaethiaid yn debygol o ddeillio o newid y cyd-destun y mae penaethiaid yn gweithio ynddo.

“Felly rydyn ni'n gwirioneddol gefnogi lles ar draws cymuned yr ysgol leol lle rydyn ni'n symud oddi wrth y systemau atebolrwydd uchel hyn ac yn dechrau ail-ddychmygu beth yw ein diben hefyd. Nid arweinwyr ysgol yn unig, byddwn yn siarad am gymuned yr ysgol gyfan mewn gwirionedd oherwydd dwi'n credu eich bod yn gwybod bod ysgolion yn gwybod beth maen nhw'n ei wneud o ran addysgu a dysgu. Fel y mae pethau ar hyn o bryd, allwn ni ddim gobeithio cyflawni'r dibenion hynny'n ystyrlon oni bai bod y newid diwylliannol hwn yr ydyn ni wedi bod yn ei drafod yn digwydd.” (Grŵp Ffocws)

Mynegwyd barn gadarn y gallai pobl mewn swyddi penodol honni eu bod yn buddsoddi mewn lles penaethiaid, ond eu bod ar yr un pryd yn methu â defnyddio eu pŵer i greu newid, neu hyd yn oed yn gweithredu mewn ffyrdd sy'n tansellio'r bwriad hwnnw.

“Mae angen grymuso trafodaeth ar y lefelau uchaf ar yr adborth hwn i gyflwyno newid, yn hytrach na chynnig cwnsela/hyfforddi [a] mentora mewn enw'n unig.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Cyfeiriwyd at ymdeimlad o 'fethiant' os nad yw arweinwyr yn ffynnu, mewn ffordd niweidiol sydd fel pe bai'n cysylltu 'teimlo'n dda' â 'gwneud yn dda'. Mae'r pwyslais hwn ar feistroli yn cysylltu â themâu pwysig llwyth gwaith a chraffu, ac mae'n awgrymu bod blaenoriaethu deilliant yn rhan o'r broblem ac yn rhwystr i unrhyw ateb. Mae'n ymddangos bod angen 'newid diwylliannol' ar bob lefel o'r ecosystem ac mewn ffordd sy'n effeithio ar bob rhanddeiliad mewn ffordd gydlynol. Nodwyd bod buddsoddi mewn cefnogi datblygiad arweinyddiaeth ddoeth a chyson yn un ffordd o fynd i'r afael â hyn.

“Y realiti yw nad yw Penaethiaid yn gallu siarad yn agored am eu lles gyda chydweithwyr, llywodraethwyr na chynghorwyr her gan fod agwedd o farnu gyda phob un o'r rolau hyn.” (Holiadur)

“ar draws y wlad, mae'n rhaid cael rhyw fath o weledigaeth systemig ar gyfer newid ym maes arweinyddiaeth yn hytrach na dull tameidiog fesul ysgol neu fesul awdurdod.” (Grŵp Ffocws)

- Penaethiaid â 'sawl meistr'

Un gofyniad a nodwyd sydd â chysylltiad agos â'r themâu uchod yw'r pwysau anuniongyrchol ar benaethiaid sy'n deillio o'u hatebolrwydd i lawer o gyrff proffesiynol. Cyfeiriodd arweinwyr at ymdeimlad o fod â gofynion amrywiol – sy'n gwrthdaro weithiau – yn aml heb syniadau cydgysylltiedig yn yr haen ganol. O ganlyniad, disgrifiodd arweinwyr yr angen i ystyried symiau sylweddol o wybodaeth yn gyflym a phenderfynu sut i ymateb. Yn aml, mae angen blaenoriaethu lefelau brys yn gyflym, sy'n cael effaith ar agweddau eraill ar eu rôl ac yn atal meddwl strategol neu arloesedd. Ochr yn ochr â'r profiad hwn, mae yna ymdeimlad bod penaethiaid yn cael eu 'rheoli', sydd fel pe bai'n tansellio cymhwysedd a hyder proffesiynol. Hefyd, mae'n ymddangos bod yna deimlad bod gofynion yr haen ganol yn cael eu cyfathrebu 'o'r brig i lawr'. Oherwydd y diffyg dylanwad bio-gyfeiriadol sy'n deillio o hyn, mae yna berygl y bydd y systemau sy'n cydgysylltu risg addysg yn methu manteisio ar arbenigedd a phrofiad uwch arweinwyr.

“Rwy'n credu i mi mai'r lefelau atebolrwydd sy'n bwysig, rydych chi'n gwybod bod gormod o graffu ar y gweithlu addysg, yn fwy nag unrhyw broffesiwn arall. Rydych chi'n gwybod fod gennym ein cyrff llywodraethu, mae gennym ein hawdurdod lleol, mae gennym EWRU, mae gennym Lywodraeth Cymru gennym, mae gennym Estyn, ac maen nhw i gyd am gael rhywbeth a allai fod yn wahanol, rhywbeth a allai fod yn debyg.. ac mae'n gymaint o atebolrwydd gormodol fel y byddwn yn dweud mai dyma brif straen addysg i mi a'm staff.”

“Rwy'n credu bod gan yr academi gyfraniad allweddol i'w wneud wrth gyfleu'r newid systemig sydd ei angen i symleiddio'r system addysg yng Nghymru gan hwyluso'r broses o egluro rôl yr 'haen ganol', dileu dyblygu a rhoi'r gorau i ddiogelu hunan-les sefydliadol breintiedig.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

[Cais i'r Academi Arweinyddiaeth] “Mae angen i chi fod yn eiriolwr dros arweinwyr, gan ddadlau ein hachos o fewn yr haen ganol. Rhaid i chi ddal Llywodraeth Cymru, Estyn a'r Consortia i gyfrif ar ein rhan, oherwydd does neb yn gwneud hynny ar hyn o bryd.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Yn olaf, mae'n ymddangos bod yr ymdeimlad o natur 'ddiddiwedd' y swydd a'r gofynion niferus ac amrywiol gan gyrrff proffesiynol yn yr haen ganol yn golygu eu bod yn cael eu hystyried yn gorff awdurdodol sy'n canolbwyntio mwy ar feysydd penodol byd addysg ar adegau penodol yn hytrach nag ar gyflwr a lles cyffredinol pobl ifanc a'r gweithlu, gan adael uwch arweinwyr yn teimlo'n ynysig yn eu rôl.

“Mae dylanwadau allanol yn cael effaith negyddol arnoch, yn enwedig awdurdod lleol nad yw'n hawlio fawr o berchnogaeth ond sy'n gwneud gofynion sylweddol” (Holiadur)

- Teimlo bod dysgu a datblygu yn cael eu llesteirio

Dangosodd y data fod uwch arweinwyr ym maes addysg yn teimlo eu bod yn cael eu llesteirio'n aml o safbwynt eu datblygiad personol a phroffesiynol. Fel yr archwiliwyd mewn themâu blaenorol, roedd yn ymddangos bod uwch arweinwyr yn teimlo bod yna ddiffyg cysylltiad rhwng y broses o gynnal ysgolion 'ar lawr gwlad' a'r gwaith strategol sy'n digwydd ar lefel haen ganol. O ganlyniad, mae'n ymddangos ei bod yn anodd ennyn diddordeb llawn uwch arweinwyr yn nodau'r haen ganol, yn rhannol oherwydd canfyddiad nad oes cysylltiad ystyrlon rhwng blaenoriaethau a'r busnes craidd yn aml, ac yn rhannol oherwydd y teimlad nad yw ceisiadau'n cael eu llywio gan arbenigedd y rhai sy'n gweithio mewn ysgolion.

“mae angen i'r weledigaeth strategol honno fod y rhai ohonom sy'n gweld effeithiau'r hyn sy'n digwydd i blant yn eu bywydau bob dydd.. mae angen inni fod yn rhan o hynny.. mae yna wahanu ar hyn o bryd rhwng strategaeth a'r hyn sy'n digwydd i blentyn yn ei fywyd ysgol” (Grŵp Ffocws)

Mae'n ymddangos mai un ffactor sy'n dylanwadu ar hyn yw'r angen i adael rôl uwch arweinydd er mwyn datblygu mewn meysydd eraill:

“...rydych chi naill ai yn yr ysgol neu rydych chi allan o'r ysgol. Wyddoch chi, os ewch i weithio i'r consortia rydych chi'n gadael yr ystafell ddosbarth, a'r un peth ym maes iechyd, os ydych am fynd i wneud ymchwil rydych yn gwneud ymchwil tra'ch bod yn dal i ymarfer.” (Grŵp Ffocws)

O ganlyniad, mae'n ymddangos bod cyfalaf proffesiynol yn cael ei golli mewn ysgolion oherwydd, fel y dywedodd un pennaeth, *"does dim o hynny [arbenigedd a phrofiad strategol] yn dychwelyd i'r ystafell ddosbarth"*, sy'n golygu bod arweinwyr profiadol iawn yn gadael yr ystafell ddosbarth i ddatblygu mewn ffyrdd penodol ond nad yw'r twf yn cael ei fwydo'n ôl i'r ystafell ddosbarth gan arwain at golli arbenigedd. Mae hyn yn cysylltu â'r syniad bod dysgu proffesiynol yn un o anghenion allweddol uwch arweinwyr (fel y byddai mewn unrhyw rôl) er mwyn sicrhau bod y rôl yn parhau i fod yn gynaliadwy, a'r awgrym bod canolbwyntio ar ddatblygu arweinyddiaeth yn fanteisiol iawn iddyn nhw a'r sefydliadau y maent yn eu gwasanaethu.

- Diffyg ymwybyddiaeth o rôl penaethiaid

Gan adeiladu ar themâu sydd eisoes wedi'u datblygu, ceir ymdeimlad bod uwch arweinwyr yn credu bod y rhai sydd mewn grym wedi'u datgysylltu o'r gwaith o reoli ysgol, ac o ganlyniad mae'n anodd iddynt ddeall gofynion eu rôl. Yn y data drwyddo draw, roedd yn ymddangos bod y syniad hwn yn creu dicter, ac mae'n bosibl bod y sefyllfa'n waeth oherwydd yr ymdeimlad ychwanegol o ddatgysylltu yn sgil newidiadau yn ystod y pandemig. Ar adegau, mynegwyd teimlad o sinigiaeth a digalondid sy'n gysylltiedig o bosibl â gorweithio, ffenomena galwedigaethol sy'n cael ei achosi gan yr amgylchedd gwaith (Maslach, Schaufeli a Leiter, 2001).

“Mae'r rhan fwyaf o'r bobl sy'n rhoi'r rheolau a'r rheoliadau i ni yn eistedd yn eu hystafelloedd haul ac maen nhw wedi bod yno ers blwyddyn a hanner.” (Grŵp Ffocws)

“Y peth sy'n fy ngwylltio i yw'r diffyg realaeth neu unrhyw empathi ynglŷn â sut beth yw bod mewn ysgol mewn gwirionedd. Cafodd llawer ohonom e-bost... fe wnaeth naws yr e-bost beri gofid mawr i mi'n bersonol gan fy mod i wedi bod yn uwch arweinydd ar gyfer pedair ysgol ac ym mhob un ysgol, rwyf wedi gweld y staff, efallai ein bod ni hefyd wedi aros tan 7-8pm y nos i weithio gyda rhieni a gweithwyr cymdeithasol, pan fo plant mewn perygl, rwyf wedi gweld staff yn gorweithio. Rydym wedi cael dwy brofedigaeth erchyll iawn ers mis Ionawr. Mae staff ar lefel chweched dosbarth yn dal i weithio, yn dal i gynnig cymorth ar y penwythnos, ac i gael gwybod wedyn yn y paragraff cyntaf gan y gweinidog addysg, 'roedd hyn yn annerbyniol!.. mae ei naws yn swnio fel nad yw'n gwybod beth sy'n digwydd yn ein hysgolion.” (Grŵp Ffocws)

“Rydyn ni mewn sefyllfa beryglus iawn lle nad oes gan bobl unrhyw ddealltwriaeth o sut beth yw bywyd ysgol ac alla i ddim gweld ein lles yn gwella tan y bydd yna ymdeimlad mwy cyffredinol.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Roedd yn ymddangos bod uwch arweinwyr yn gwerthfawrogi profiad mewn rôl ac yn ei ystyried yn nodwedd cymhwysedd, efallai oherwydd ei bod yn ymddangos bod profiad yn gyfrwng dysgu cyffredin ym myd addysg.

“Dwi'n gwerthfawrogi cefnogaeth cynghorydd her yn fawr (dwi'n gwybod mai hyrwyddwr gwelliant ydyw yn awr), rhywun sydd wedi bod drwy'r un profiad.” (Grŵp Ffocws)

Mae hwn yn bwynt diddorol i fyfyrion arno, ac mae'n awgrymu y byddai 'arbenigedd allanol' yn cael ei werthfawrogi mewn meysydd i gefnogi arweinyddiaeth ehangach a chymhwys strategaethau i gefnogi lles. Fodd bynnag, mae uwch arweinwyr yn teimlo'n gryf y dylai ymarfer proffesiynol gael ei werthuso gan bobl sydd wedi gweithio yn y swydd eu hunain.

“Mae gen i bartner gwella newydd ym mis Medi, nad yw wedi bod yn uwch arweinydd mewn ysgol erioed.. a chyda'r parch mwyaf, dwi'n siŵr ei bod hi, wyddoch chi, yn gallu gwneud ei gwaith, ond mewn gwirionedd mae eistedd yn y gadair a'i wneud yn wahanol iawn yn fy marn i... Hoffwn i weld pobl yn y rolau hyn sydd wedi cael y profiadau hyn, fyddwn i ddim yn mynd yn rheolwr gyfarwyddwr ar fferm, mae'n hollol hurt.” (Grŵp Ffocws)

Sylw cysylltiedig yw'r ffaith fod 'dysgu yn y swydd' yn ymddangos yn elfen greiddiol o ddysgu proffesiynol addysgwyr, ac felly mae'n rhaid i unrhyw argymhellion yn ymwneud â lles gael eu llywio gan y broses hon.

Gofynion seicolegol

- Uwch arweinwyr fel arweinwyr mewn enw

Dyweddodd uwch arweinwyr eu bod yn teimlo pwysigrwydd eu 'presenoldeb' yn yr ysgol a'r ymdeimlad cysylltiedig o reoli sydd wedi deillio o hyn i'r rhai sy'n dibynnu arnynt (staff, rhieni a myfyrwyr). Mae presenoldeb yn digwydd yn gorfforol trwy aros ar y safle gymaint â phosibl a dangos hygyrchedd (er enghraifft sicrhau bod y drws ar agor) ac yn seicolegol, drwy feddwl am eraill cyn ystyried anghenion personol. Fel y dywedodd un arweinydd:

“Mae'r pennaeth yn gosod ethos ar gyfer byw. Os bydd yn llwyddiannus mae'n cynnal bywyd ac yn rhan o hunaniaeth [eich ysgol].” (Holiadur)

Felly, mae'n ymddangos bod cyflwr emosiynol arweinydd mewn enw o'r fath yn cael effaith sylweddol ar y broses hon.

“Mae sut ydw i yn creu'r naws i bawb yn yr ysgol. Os bydda i'n dod i mewn ac yn cau'r drws yn glep mae hwyliau pawb yn yr ysgol yn gwaethygu... mae'n rhaid i chi ddal ati i roi'r argraff bod 'popeth yn iawn, dwi'n dawl a digynnwrf' oherwydd y funud nad ydych chi'n dawl a phwyllog, dyna'i diwedd hi.. Mae ein lles yn hollbwysig i bawb yn yr ysgol.” (Grŵp Ffocws)

Mae cysylltiad anorfod rhwng yr angen am bresenoldeb a lefel y cyfrifoldeb a deimlir gan uwch arweinwyr ac ehangder a dyfnder y 'ddyletswydd' sy'n rhan o'r rôl, gan gynnwys cyfrifoldeb gydol y flwyddyn i'r bobl y maent yn gweithio gyda nhw, ac i'r adeilad ei hun, fel y nodwyd gan un pennaeth a oedd yn bwriadu ymweld â'r ysgol bob dydd i oruchwylio gwaith adeiladu, gan effeithio ar ei amser hamdden.

Mae'n ymddangos bod syniadau 'rheoli eraill' a 'chyfrifoldeb am les' yn ymddangos ym mhob rôl uwch arweinydd, gyda phob un yn gweithio i gefnogi effeithiolrwydd y llall:

“Dwi ddim yn gwybod os mai clustog yw'r gair cywir ond chi yw'r person rhwng y pennaeth a'r gweddill... a phwynt cyfeirio cyffredinol hefyd ar gyfer unrhyw un sydd â chwestiwn y credant y gallech ei ateb.” (Grŵp Ffocws)

Ar yr un pryd, mae'n ymddangos bod ymrwymiad uwch arweinwyr i les pobl eraill yn effeithio ar eu hanghenion gofal eu hunain ar adegau.

“Dwi'n teimlo'n ofnadwy o euog yn gweithio gartref felly dydw i ddim, ond yn yr ysgol dydw i byth yn llwyddo i gyflawni unrhyw beth oherwydd bod pobl angen pethau bob munud. Mae angen caniatâd arna i bron iawn i wneud hynny, cyfarwyddeb, dwi'n teimlo'n rhy euog.” (Grŵp Ffocws)

“Fyddwn i ddim yn rhannu fy mhroblemau gyda chydweithwyr gan na fyddai wedi bod yn briodol. Felly, nid oedd cydweithwyr yn ymwybodol o bwysau a straen fy mywyd...” (Holiadur)

“Dydw i ddim yn galw ar benaethiaid eraill, dyw e byth yn croesi fy meddwl - mae'n debyg bod ganddyn nhw ddigon.” (Grŵp Ffocws)

Mae'n bosibl bod y patrwm hwn yn cael ei atgyfnerthu'n anfwriadol gan ddisgwyliadau'r ecosystem ehangach ac yn cael ei atgyfnerthu gan fentrau sydd fel pe baent yn anwybyddu penaethiaid:

“Yn anffodus, 12 mis yn ôl, daeth dogfen oddi wrth Lywodraeth Cymru am les mewn ysgolion a soniwyd am bob rhanddeiliad heblaw'r pennaeth.” (Grŵp Ffocws)

“Lles y pennaeth yw ystyriaeth olaf pawb yn aml.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

- Llwyth emosiynol

Un gofyniad penodol sy'n ymddangos yn symptom o lawer o'r lleill yw'r ymdeimlad o emosiwn cryf sy'n deillio o brofiadau Penaethiaid yn eu rôl.

“Mae'r gofynion atebolrwydd yn pwysu'n drwm arnaf, waeth a yw hynny'n ymwneud â materion diogelu neu farn am ddiogelu yn ein hysgol.... Mae tîm unedig yn hanfodol ar gyfer llwyddiant, ac os yw'r staff yn anhapus, mae'n cael effaith fawr ar fy lles i.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Mae'n ymddangos bod y cyfuniad o gyfrifoldeb llethol am eraill, y pwysau i sicrhau deilliannau er gwaethaf llawer o heriau, ac ymdeimlad o ddiffyg gwerthfawrogiad am eu gwaith caled yn cael effaith bersonol ar unigolion.

“Diogelu - weithiau mae'n rhaid i ni ddelio â materion diogelu trawmatig iawn. Mae angen datblygu dull o gael 'ôl-drafodaeth' gyda staff gan ddefnyddio gweithwyr proffesiynol yn dilyn profiadau fel hyn. Ar ôl treulio diwrnod cyfan neu fwy yn datgelu erchyllterau, gan weithio yn y nos gyda'r gwasanaethau cymdeithasol a'r heddlu o bosibl, mae'n gwbl afresymol disgwyl i staff godi'r bore wedyn a pharhau i weithio fel pe na bai dim wedi digwydd. Mae'r heddlu'n dweud wrthym eu bod yn cael ôl-drafodaeth a chyfle i siarad â gweithwyr proffesiynol, a'u bod yn rhyfeddu nad oes darpariaeth debyg ar gael i staff ysgol.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Yn ogystal â phryder am eraill, cyfeiriodd uwch arweinwyr at y teimlad o ddiffyg ymddiriedaeth ynddynt, a'r ffaith fod hynny'n lleihau eu hymdeimlad o feistrolaeth. Ar yr un pryd, roedd ymdeimlad o ddrwgdybiaeth o gyrff proffesiynol haen ganol a'r llywodraeth yn amlwg, yn dilyn enghreifftiau lle y teimlwyd bod 'ymreolaeth' wedi'i ddyfarnu am resymau annidwyll.

“Mae diffyg ymddiriedaeth ond yna mae'r canfyddiad ffug hwn yn gyhoeddus i geisio creu mwy o ymddiriedaeth a rhoi'r argraff ein bod yn cael y cyfrifoldeb hwn, er enghraifft cyhoeddiad y gweinidog addysg ddoe bod pob ysgol yn mynd i lunio eu canllawiau covid eu hunain ym mis Medi i bob pwrpas yw'r math o beth sy'n llwyr y tu allan i'n cylch gwaith o ran atebolrwydd ac nid yw'n ddim mwy na throsglwyddo'r baich "Dim strategaeth genedlaethol ar gyfer pennu graddau” dydyn nhw ddim eisiau'r atebolrwydd ac wynebu unrhyw ymateb negyddol, mae gen i 7 ysgol gyfun arall yn yr ALL ac maen nhw i gyd wedi'i wneud yn hollol wahanol. Mae'n ensyniad ffug eu bod yn rhoi mwy o ymddiriedaeth i ni drwy ganiatáu i ni wneud y pethau hynny oherwydd ein bod yn adnabod ein cymunedau ond mewn gwirionedd mae hynny oherwydd ei bod yn haws tynnu'r pwysau oddi arnyn nhw...” (Grŵp Ffocws)

Cyfeiriodd arweinwyr at deimlo'n ddig am y ffaith fod y gair 'empathi' ar yr agenda addysg ("*mae'n ymddangos 39 gwaith yn y cwricwlwm lles*") mewn ffordd sy'n gwrth-ddweud eu profiad eu hunain o gael eu harwain heb ddealltwriaeth o'u hanghenion. Roedd egni arweinwyr wrth fynegi eu profiadau'n awgrymu eu bod yn ymgysylltu â'r broses, ond bod yna deimladau cryf yn deillio o'r gwaith, y cyd-destun a'r diwylliant. Mae'r ymatebion hyn yn cysylltu â'r ymdeimlad o ymddieithrio a ddisgrifiwyd yn gynharach ac â'r lefel uchel o graffu sy'n wynebu penaethiaid, ond mae'n ymddangos bod yr ymateb emosiynol i'r profiadau hyn yn arwain at ragor o alw am adnoddau ychwanegol.

Yn olaf, roedd rhan o'r thema hon yn ymwneud ag awydd uwch arweinwyr i gael rhagor o gefnogaeth. Adlewyrchwyd diwylliant lle mae lefelau uwch o'r hierarchaeth yn canolbwyntio llai ar ddysgu proffesiynol a chefnogi lles emosiynol. Mae'n bosibl bod hyn yn gysylltiedig â'r syniad ym myd addysg bod profiad yn bwysicach na dulliau dysgu eraill; gallai hyn ychwanegu pwysau ar y rhai a allai deimlo y 'dylent' allu rheoli tasg neu ddigwyddiad penodol oherwydd teitl eu swydd. Mewn gwirionedd, nid yw cynyddu disgwyliadau a llwyth gwaith yn gynaliadwy oni bai bod adnoddau priodol yn cael eu darparu i fodloni gofynion o'r fath.

“Dydy'r ffaith eich bod wedi cael nifer benodol o brofiadau ddim yn golygu bod y llwyth gwaith yn ysgafnach.” (Grŵp Ffocws)

“Mae rhywun ar gael ar lefel uwch i siarad ag ef yn yr ysgol, ond po uchaf rydych chi'n mynd, yr unig bobl sydd ar gael yw'r bobl sy'n dod i mewn i arolygu'r ysgol.. fi sy'n atebol yn y pen draw hyd y gwelaf i.” (Grŵp Ffocws)

“Po bellaf i fyny rydych chi'n mynd rydych chi'n cyrraedd lle unig” (Grŵp Ffocws)

Gofynion cymdeithasol

- Disgwyliadau afrealistig cymdeithas

Roedd un syniad pwysig a gododd yn y data'n canolbwyntio ar gylch gwaith cynyddol ysgolion. Mae'n cysylltu â meddylfryd ymddangosiadol 'diwylliant bai', sy'n ystyried mai ysgolion sy'n gyfrifol am ddiwyddiadau yn ymwneud â phobl ifanc yn ddi-gwestiwn.

“Dwi'n meddwl mai'r diwylliant o weld bai yw hyn.. Os oes unrhyw beth yn digwydd gydag unrhyw un yn yr ysgol, bai'r ysgol yw hynny, oherwydd ein bod ni, fe gawson ni hunanladdiad yma, yn agos iawn ac yn sydyn roedd yn edrych ar bopeth rydyn ni'n ei wneud i weld a oedden ni ar fai er ei fod wedi digwydd y tu allan i'r ysgol ac mae'n anodd iawn oherwydd bob dydd ar y newyddion dwi'n meddwl, dydy'r newyddion ddim yn helpu, mae ar y newyddion bob dydd, mai mater i addysgwyr yw hyn – maen nhw i fod i wneud, mae'n iawn 'aflonyddu rhywiol, bydd ysgolion yn ei ddatrys! Homoffobig ac ie, bydd ysgolion yn ei ddatrys!” (Grŵp Ffocws)

“Mae ysgolion yn parhau i fod yn ganolfannau addysg ar gyfer ein plant, ond maen nhw wedi dod yn ddarpariaeth gymdeithasol rheng flaen ac wedi hen arfer â bod yn un o'r ychydig gyfryngau sydd gan lunwyr polisi i wneud gwahaniaeth mewn cymdeithas. Beichiogrwydd ymysg pobl ifanc yn eu harddegau, plant yn methu dal cyllell a fforc yn gywir, troseddau cyllyll, sgiliau rhianta, radicaleiddio, anffurfio organau cenhedlu benywod, methu â darparu'r sgiliau sydd eu hangen ar ddiwydiant - mae disgwyl i ysgolion ddatrys y cyfan.”

“Ac yna rydym yn cael ein beirniadu'n hallt am y deilliannau, yn aml o safbwyntiau damcaniaethol cul.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Mae'n ymddangos yn fwyfwy anodd deall union natur 'busnes addysg', ac mae'r naratif hwn sy'n datgan mai addysg yw'r ymateb i lawer o broblemau cymdeithasol yn creu mwy o bwysau ar benaethiaid. Mae'n ymddangos bod yr ymdeimlad o ddisgwyliadau cynyddol wedi'i ddwysáu gan gynnydd mewn angen cymdeithasol a gostyngiad mewn adnoddau iechyd meddwl a gofal cymdeithasol, sy'n golygu cynnydd anfwriadol yn yr hyn sy'n cael ei 'ddal' ar lefel haen 1.

Felly, mae lefel y pryder yn ymwneud â phobl ifanc yn ymestyn ymhell y tu hwnt i berfformiad academaidd, gan ganolbwyntio ar les a diogelwch. Mae'n anorod bod hyn yn arwain at ymdeimlad enfawr o gyfrifoldeb ar gyfer unigolion mewn swyddi arwain.

“Mae diogelwch fy myfyrwyr yn fy mhoeni bob amser, ac rwy'n teimlo hyn yn fwy nag erioed ar hyn o bryd” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

- Adnoddau Cyfyngedig

Mae arweinwyr wedi nodi bod blaenoriaethau gwleidyddol yn llywio'r system addysg ehangach a'i bod yn anorod wedyn bod hynny'n llunio'r gwasanaeth sy'n cael ei ddarparu gan ysgolion o safbwynt y broses (sut mae'r gwasanaeth yn cael ei ddarparu) a'r cynnwys (beth sy'n cael ei ddarparu). Mae'n amlwg iawn bod pobl yn pryderu am lefel yr angen o'i gymharu â'r capasiti sydd ar gael i ddiwallu'r angen.

“Rwy'n colli cwsg wrth boeni am y gyllideb a sut rydym yn mynd i ymdopi â'r heriau cynyddol yn yr ysgol gyda llai a llai o adnoddau, gan gynnwys staff.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Mae dosbarthu adnoddau mewn ffordd sy'n diwallu anghenion pob haen o'r system addysg yn dasg heriol, ac yn dasg sy'n cael ei llywio gan benderfyniadau gwleidyddol.

“Yn y pen draw, mae'r rhain yn mynd i fod yn benderfyniadau gwleidyddol a dwi'n amau ar hyn o bryd, a fydd rhethreg wleidyddol, wyddoch chi, yn cyd-fynd â'r realiti ar lefel ysgol mewn gwirionedd oherwydd byddan nhw'n dweud yr holl bethau cywir ond rydyn ni gyd yn gwybod nad oes symiau diddiwedd o arian i gefnogi'r sector addysg.” (Grŵp Ffocws)

- Croesawu cyfle a dathlu ymarfer da

Roedd elfen o optimistaeth a meistrolaeth yn y data drwyddo draw, sy'n awgrymu bod uwch arweinwyr yn parhau i fod yn frwdfrydig am eu gwaith, er gwaethaf yr heriau a amlinellwyd.

“Mae yna ymarfer anhygoel wedi digwydd yn ystod covid ... rydych chi'n clywed am bethau gwych y mae'r sefyllfa bresennol wedi'u sbarduno mewn pobl ac er bod rhannau o'r ysgol, meysydd o'r cynllun datblygu sydd heb ddigwydd.. ond pe bai ar ein telerau ni a'n bod ni'n gwahodd, gallem wahodd Estyn neu rywun a fyddai'n gweld, o fe allwn ni ymddiried yn y bobl yma, edrychwch beth maen nhw wedi'i wneud, edrychwch ar y pethau cadarnhaol sydd wedi codi. Ac rydw i'n credu, i mi, byddai hynny'n fwy calonogol nag amser hyd yn oed oherwydd y bydden nhw'n mynd yn ôl gyda'r gred honno mewn ysgolion nad yw ganddyn nhw, y gred honno mewn ysgolion. A dwi'n meddwl bod hynny'n rhywbeth a fyddai wir yn fy helpu i.” (Grŵp Ffocws)

Roedd uwch arweinwyr amrywiol wedi gofyn i'r rhai sy'n gwerthuso perfformiad gydnabod a dathlu 'ymarfer da' yn hytrach na chanolbwyntio ar adborth yn ymwneud â gwella'n unig. Mae hyn yn ategu'r syniad bod y teimlad o gael eu gwerthfawrogi yn y gwaith yn hollbwysig i les staff ac yn ffactor allweddol mewn ansawdd perfformiad. Mae adborth sy'n meithrin 'meddylfryd twf' (Dweck, 2006) trwy atgyfnerthu cryfderau ac ysbrydoli ymreolaeth yn fwy tebygol o greu lefelau uchel o gymhelliant a hyder hefyd. Trwy gynnig profiad o hyn i arweinwyr, byddant yn gallu meithrin meddylfryd twf yn well ymysg y rhai sy'n cael eu harwain a'u haddysgu ganddynt hefyd.

“[Byddwn i'n hoffi] i rywun ddweud wrthyf, siarad â mi am beth rwy'n ei wneud yn dda. Dathlu'r da a pheidio â chanolbwyntio ar y camau nesaf, meysydd i'w datblygu, targedau ac ati.” (Arolwg yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol)

Hefyd, cyfeiriodd penaethiaid at y pŵer o gysylltu â chyfoedion os oes modd er mwyn parhau'n 'sefydlog' yn y rôl a datblygu eu hymarfer. Mae'n ymddangos bod y profiadau hyn yn helpu i leddfu cymhlethdod a chyflymder y rôl.

“...yn aml jyst uniaethu â be' sy'n digwydd, rhywun ar ben arall y ffôn sy'n dweud 'paid â phoeni, digwyddodd hynny i ni ac fe wnaethon ni hyn.. mae hynny'n fy helpu i deimlo'n well a dwi'n teimlo y gallaf wneud rhywbeth am y peth.” (Grŵp Ffocws)

“Cefnogaeth penaethiaid eraill yw'r unig beth sydd wedi fy helpu drwy'r 18 mis diwethaf. Ond mae'n cymryd amser a dydw i ddim yn gwybod sut rydyn ni'n mynd i wneud hynny pan fyddwn ni'n gorfod wynebu un broblem ar ôl y llall.” (Grŵp Ffocws)

Mae'n ymddangos bod cysylltu â chyfoedion yn darparu ymdeimlad o undod sy'n lleihau teimladau ynysig yn y rôl, a'i bod yn gyfle i greu syniadau, datblygu ymarfer a phrosesu anawsterau sy'n deillio o'r rôl. Mae'n ymddangos bod hyn yn arwain at y teimlad bod modd cyflawni'r swydd; mae hyn yn ein hatgoffa nad dim ond lefel y gofynion sy'n effeithio ar rôl, ond presenoldeb dulliau cymorth.

Yn olaf, roedd yna ymdeimlad o gyffro yn dilyn y pandemig, ac ymdeimlad o obaith y gallai'r newidiadau sylweddol ym myd addysg a oedd wedi deillio o'r cyfyngiadau symud fod wedi datgelu gwelliannau yn anfwriadol. Er enghraifft, cyfeiriodd arweinwyr at gyfleoedd yn cael eu creu trwy ddarparu rhai tasgau ar-lein (gan leihau amser teithio) a chyfleoedd yn cael eu creu trwy newid sut mae nosweithiau rhieni'n cael eu darparu. Mynegwyd syniadau clir am sut i fanteisio ar y newidiadau i fywyd ysgolion mewn ffordd a oedd yn fanteisiol i gynnydd myfyrwyr.

“Gadewch i ni gael gwared ar y stwff, a symleiddio i ganolbwyntio ar yr hyn sy'n bwysig... Gallai hwn fod yn gyfnod cyffrous os rhoddwn ni amser i ni'n hunain wneud hynny, gwneud hynny mewn gwirionedd. ...Ym mhob ysgol uwchradd rydw i wedi gweithio ynddi, mae [nosweithiau rhieni] yn dod yn rhyw fath o farchnad lle mae pobl yn ciwio a... Dwi wir ddim yn credu eu bod yn cael yr effaith ddymunol. Mae adroddiadau yn fater arall.. wel, mae yna genhedlaeth tic-toc allan yn y byd, maen nhw'n gwneud pethau mewn 15 eiliad, mae'n rhaid i ni newid.” (Grŵp Ffocws)

Er ei bod yn ddigon posibl nad oes cyfyngiadau gwirioneddol ar arweinwyr yn datblygu dulliau arloesol o fodloni gofynion y gwaith ar adegau arferol, mae arweinwyr yn nodi bod nifer y galwadau a'r diffyg amser cysylltiedig i fyfyrion neu ganolbwyntio ar faterion strategol yn lleihau eu gallu i edrych y tu hwnt i 'ymateb o ddydd i ddydd'. Mae'r newidiadau mawr a ddeilliodd o'r cyfyngiadau symud wedi hwyluso gwaith arloesol, sy'n rhywbeth y gellid manteisio arno wrth symud ymlaen os oes adnoddau digonol ar gael. Mae'n drawiadol gweld gwytnwch arweinwyr wrth gydnabod cyfleoedd yng nghanol cyfnod o her ddwys, sy'n ein hatgoffa nad y straen ei hun sy'n creu caledi, ond presenoldeb gormod o alwadau a diffyg adnoddau.

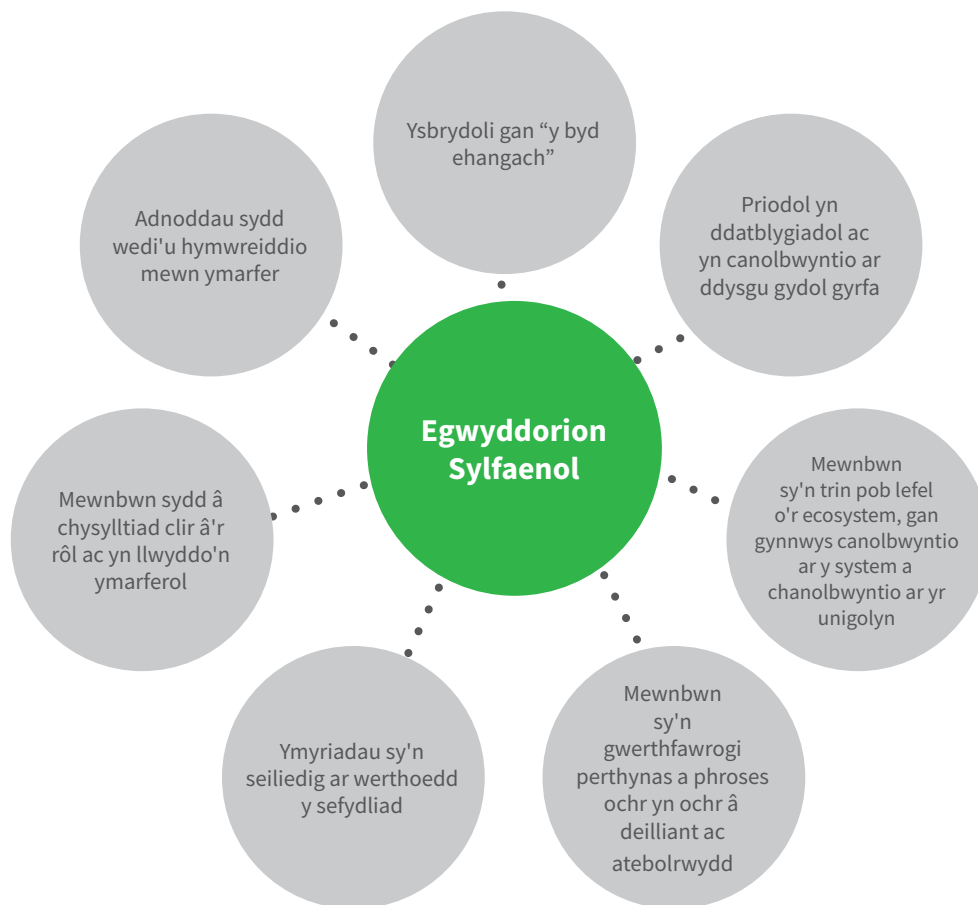
Rhan 4

Lliniaru effaith gofynion a nodwyd: argymhellion ar gyfer ffordd ymlaen

Mae llawer o'r gofynion a nodwyd gan benaethiaid yn gymhleth, yn hirhoedlog ac yn aml-haen, yn ogystal â bod y tu hwnt i'w rheolaeth gan mwyaf. O'r herwydd, mae angen ystyried atebion ac adnoddau yn greadigol ac ar lefel leol. Fodd bynnag, mae adnoddau ar gael sy'n berthnasol i bawb ac sy'n cael eu defnyddio mewn meysydd proffesiynol eraill megis iechyd. Bydd yr adran hon yn archwilio ystod o adnoddau posibl.

Mae'r anawsterau a nodwyd ym maes recriwtio a chadw staff yn awgrymu bod angen mynd i'r afael â materion yn ymwneud â chynaliadwyedd rolau uwch arweinwyr yn ysgolion Cymru; mae hyn yn creu sail resymegol ar gyfer y pwyslais pwysig hwn. Trwy archwilio profiadau pobl mewn rolau o'r fath yn fanylach, mae'n gwella ein dealltwriaeth o 'natur' y problemau. Mae syniadau am 'sut' i ymateb yn cael eu cyflwyno nesaf (gweler ffigur 7).

4.1. Egwyddorion gweithredol



Ffigur 7: Egwyddorion sylfaenol adnoddau

Fel sy'n wir am lawer o ymyriadau sy'n canolbwyntio ar y system, mae'r dull o gyflwyno'r ymyriad yr un mor bwysig â 'natur' yr hyn sy'n cael ei gyflwyno. O ystyried hynny, cyflwynir y nodweddion canlynol fel egwyddorion sylfaenol i'w hystyried wrth greu unrhyw ddarpariaeth uniongyrchol er mwyn sicrhau bod yr adnodd yn cael yr effaith fwyaf bosibl. Mae'r egwyddorion yn cael eu llywio gan egwyddorion a syniadau seicolegol a rannwyd gan uwch arweinwyr yn y grwpiau ffocws.

Mae ymyriadau'n cael eu hystyried yn fewnbwn bwriadol i greu newid mewn person neu system. Mae'n hanfodol bod cyfraniadau o'r fath yn seiliedig ar werthoedd y sefydliad ac yn sicrhau bod pobl ar bob lefel neu gyflwr lles yn cael eu gwerthfawrogi'n briodol. Mae hyn yn cynnwys dealltwriaeth nad yw dysgu a datblygu'n dod i ben unwaith y bydd rhywun yn magu profiad mewn rôl, ond eu bod yn parhau drwy gydol ei yrfa ac yn angenrheidiol gan fod pwyslais her mewn unrhyw rôl yn newid; gall uwch arweinwyr ddatblygu 'cymhwysra anymwybodol' mewn sawl maes ac 'anghymhwysra ymwybodol' mewn meysydd eraill (Broadwell, wedi'i dyfynnu gan Curtiss a Warren, 1973).

- Mae'n bwysig bod unrhyw ymateb yn parchu ehangder profiad ac anghenion yr unigolyn.

“Mae cefnogi lles yn llawer mwy nag ymarferiad ticio blychau, dim ond oherwydd bod y gair 'lles' wedi'i roi ar agenda swyddogol. Bydd darparu cymorth gwirioneddol dan arweiniad arbenigwyr mewn therapiau amgen a rhoi cynllun ar waith sy'n cynnig cyfleoedd i staff gymryd rhan mewn sesiynau a fydd yn eu galluogi i wella eu lles eu hunain yn hanfodol i'n galluogi i symud ymlaen a dychwelyd i'r ysgol. Rhaid adfer y staff cyn adfer y cwricwlwm yn fy marn i.” (Arolwg)

- Mae mewnbyn sy'n gweithio'n ymarferol – 'cyfarfod â phobl lle maen nhw' yn ymddangos yn bwysig wrth gynnig mentrau'n uniongyrchol i benaethiaid ac uwch arweinwyr. Mae mentrau sy'n ymwneud â lles (boed yn gyfleoedd ar gyfer dysgu proffesiynol, datblygu arweinyddiaeth neu oruchwyliaeth gan gymheiriaid) ac sy'n cael eu cynnig fel rhan o'r diwrnod gwaith craidd yn cyfleu neges bod yr agwedd hon ar y gwaith nid yn unig yn cael ei 'chaniatáu' ond ei bod yn cael ei hystyried yn hanfodol i'r rôl. Hefyd, mae'n golygu bod y cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith yn cael ei hyrwyddo mewn ffordd fwy ystyrlon.

“Er fy mod i wedi mwynhau rhai o'r cyrsiau arweinyddiaeth rydyn ni wedi'u cael, mae'n ormod i mi yn y bôn a dwi'n credu ei fod oherwydd ei fod yn gwneud i rywun gwestiynu ei hun fel arweinydd ac ar hyn o bryd dwi ddim angen hynny.” (Grwpiau Ffocws)

- Cysylltiad amlwg â'r rôl – Mae cynnwys unrhyw fewnbyn yn debygol o fod yn fwyaf effeithiol os yw arweinwyr yn gallu adnabod agweddau arnynt eu hunain a'u gwaith a'u dyheadau eu hunain yn niwylliant ehangach y sefydliad er mwyn cysylltu â'r hyn sy'n cael ei gyflwyno.

“Dwi'n cofio eistedd yn XX, rhaid bod hynny tua 10 mlynedd yn ôl erbyn hyn, yn siarad am arweinyddiaeth systemau gyda'r rhai sy'n rhedeg y sioe, roedd David Hopkins yno a phrif siaradwyr o bob cwr o'r byd. Roedd yn dweud wrthym am ei daith i fyny Everest, bendigedig, ond beth mae hynny wedi'i olygu mewn termau real. Mewn 10 mlynedd ers i mi eistedd yn yr ystafell honno gyda'r holl benaethiaid hynny, byddwn yn dweud 'ychydig iawn’”. (Grŵp Ffocws)

Wedi'i wreiddio mewn ymarfer – Yn dilyn unrhyw 'ymyriad', mae'n hollbwysig bod arweinwyr yn dychwelyd i amgylchedd gwaith lle mae ganddynt yr adnoddau sydd eu hangen i ddilyn y syniadau a chreu newid cynaliadwy yn eu hymarfer. Gall hyn gynnwys cyfle i ddatblygu syniadau mewn grwpiau ymarfer myfyriol neu oruchwyliaeth gan gymheiriaid, neu sesiynau seiliedig ar 'ymarfer' yn dilyn cyrsiau sgiliau arweinyddiaeth. Mae'n gofyn am ymrwymiad parhaus i greu cyfle i arweinwyr sefydlu arferion gweithio iach a pharhau i ganolbwyntio ar ddatblygiad proffesiynol a lles.

“Mae gan rwydweithiau ddiwrnodau hyfforddi lle rydych chi'n sôn am fod yn arloesol yn yr ysgol a newid pethau a bod yn strategol ac yn sydyn rydych chi'n mynd yn ôl i'r ysgol a phrysurddeb y bywyd bob dydd.. fel y gwyddoch, wrthi fel lladd nadredd drwy'r dydd, bod yno ar gyfer y plant, sef ein gwaith ni yn y pen draw, ac yna does dim amser i wneud y pethau hyn, dim lle i feddwl a chanolbwyntio.” (Grŵp Ffocws)

- “Ysbrydoliaeth gan y byd ehangach” – Mae'n ymddangos bod yna awydd i sicrhau bod gan y rhai sy'n craffu ar ymarfer profiad yn y rôl y maent yn ei gwerthuso, a gobaith y bydd mewnbyn allanol yn hwyluso 'dulliau gwahanol' o weithio gyda phroblemau ym myd addysg. Cafwyd awgrym yn y cyswllt hwn y gallai arbenigedd allanol wneud cyfraniad allweddol at wella profiad a gwaith y rhai sydd eisoes yn fedrus yn eu proffesiwn.
- Ymyriadau ar gyfer camau gwahanol – Bydd angen i'r ddarpariaeth ar gyfer penaethiaid ac uwch arweinwyr ystyried natur eu hangen penodol a'r mater brys y mae angen ymateb iddo. Mae'n debygol y bydd angen darpariaeth sy'n cynnwys mesurau 'cynnal' wedi'u hymgorffori mewn ymarfer craidd sy'n atal anawsterau lles, yn ogystal ag adnodd (sy'n debygol o fod yn llai) i gynorthwyo'r rhai sydd wedi gorweithio ac yn dioddef straen.

“Mae angen i gymorth lles fod yn strwythuredig ac yn rhagataliol... Gyda'r llu o sefyllfaoedd sy'n achosi straen – atebolrwydd, cyllidebau, cefnogi teuluoedd a phlant sy'n agored i niwed, amddiffyn plant, cwynion, rheoli tanberfformiad ac ati, dylai fod yn ofynnol i benaethiaid fynychu goruchwyliaeth reolaidd er mwyn cefnogi lles o'r dechrau nid fel plastr ar friw pan fo pethau'n mynd o chwith.” (Holiadur)

- Ymyriadau sy'n trin pob lefel o'r ecosystem – mae penaethiaid ac uwch arweinwyr yn gweithio mewn cyd-destun sy'n rhan o'r system addysg ehangach, yr haen ganol a'r llywodraeth. Mae'n bwysig cydnabod y gall fod angen newidiadau ar bob lefel er mwyn manteisio'n llawn ar newid mewn ysgolion.
- Yn olaf, ac o bosibl yn bwysicaf, yr hyn sydd wedi dod yn amlwg yw pwysigrwydd cynnal perthynas wrth liniaru'r heriau sy'n wynebu uwch arweinwyr. Mae'n bwysig bod perthynas yn parhau i fod wrth wraidd unrhyw ymateb, boed hynny ar lefel systemig neu unigol.

4.2. Proses arloesi ac awgrymiadau sy'n seiliedig ar ymarfer

Pan fydd unrhyw sefydliad yn wynebu cyfres o heriau cymhleth, gall arloesi gynnig atebion ystyrlon. Ym maes gofal iechyd, mae perthynas wedi'i hen sefydlu rhwng y broses o ddatrys problemau ac arweinyddiaeth dosturiol. Mae adroddiad gan Gronfa'r Brenin (West, Eckert, Collins, Chowla, 2017, t.3) yn amlinellu sut mae arweinyddiaeth dosturiol yn gallu cefnogi'r gwaith o lywio pob cam wrth ddatrys problemau:

Mynychu – mae angen nodi'r mater sy'n achosi anhawster trwy wrando'n weithredol mewn ffordd anfeirniadol ar y rhai sy'n cael eu heffeithio gan y mater.

Dealltwriaeth – mae'r cam hwn o'r broses yn cynnwys ymgysylltu â staff er mwyn helpu i ddeall yr heriau a wynebir, manteisio ar eu harbenigedd a chydweithio.

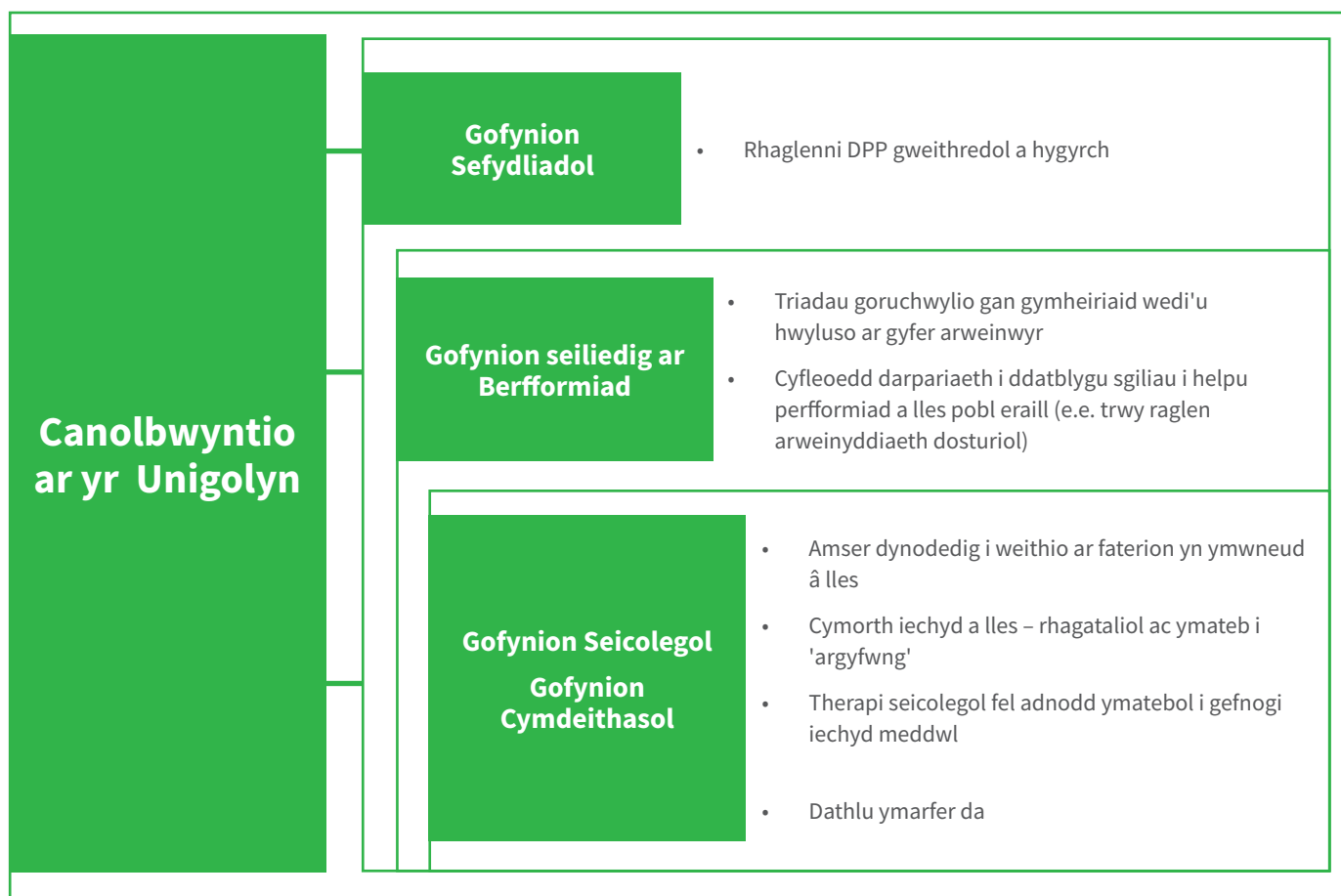
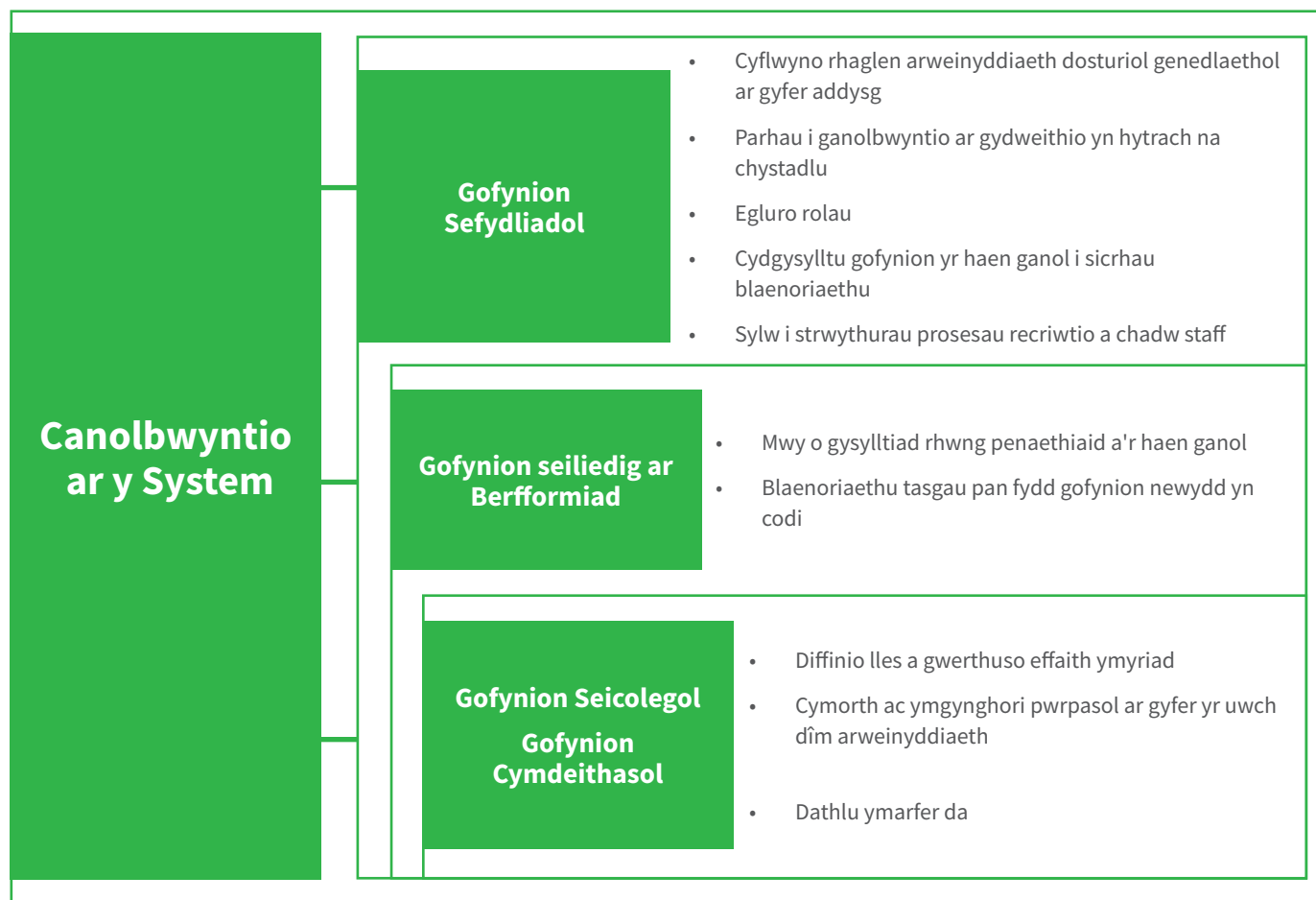
Empathi – mae ceisio deall profiad pobl eraill yn cael effaith ysgogol sy'n creu ymarfer arloesol. Hefyd, mae'n arwain at newid mewn effaith, o emosiynau negyddol i emosiynau mwy cadarnhaol sydd yn ei dro yn gwella creadigrwydd a gwydnwch. Mae sicrhau bod arweinwyr yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi yn y gwaith yn allweddol, ac mae'n ymwneud ag ymateb i fethiant mewn ffordd dosturiol sy'n sicrhau bod arweinwyr yn teimlo'n hyderus i roi cynnig ar bethau newydd.

Helpu - mae'r cam olaf yn ymwneud â chymryd camau meddylgar a deallus i helpu. Mae hyn yn mynd y tu hwnt i ddweud wrth bobl beth i'w wneud mewn ffordd hierarchaidd, ond mae'n cynorthwyo'r broses o gyflwyno a gwerthuso syniadau mewn ffordd sy'n diwallu anghenion y gwaith. Mae'n bwysig nodi bod angen amser ac adnoddau ar gyfer arloesi, yn ogystal â dileu rhwystrau i ddulliau newydd o weithio.

Gellid ystyried y darn mewnwelediad hwn yn gamau cyntaf y broses hon, oherwydd trwy wrando ar uwch arweinwyr a deall y system y maent yn gweithio ynddi yn well, mae modd mynd i'r afael yn ystyrlon â chreu newid.

Mae'r syniadau canlynol yn awgrymiadau sy'n seiliedig ar ymarfer i lywio darpariaeth uniongyrchol ar gyfer uwch arweinwyr unigol yn ogystal â'r systemau ehangach y mae'r rolau hyn yn perthyn iddynt (gweler ffigur 8). Bydd yr holl elfennau hyn yn gweithio gyda'i gilydd yn fwy nag unrhyw ffactor unigol, felly bydd angen pob un ohonynt er mwyn gwella effaith unrhyw ymyriad. Cydnabyddir bod rhai o'r elfennau hyn yn debygol o gael eu hystyried yn elfennau 'blaenoriaeth' tra y bydd yn fwy priodol cyflwyno eraill yn y tymor canolig a hirach. Mae'n bwysig bod yr argymhellion hyn yn cael eu hystyried ochr yn ochr â'r ddarpariaeth bresennol arall, a bod y ddarpariaeth gyffredinol yn cael ei chydlynu'n glir i sicrhau'r effeithiolrwydd mwyaf posibl. Yna bydd angen datblygu a threalu'r ddarpariaeth gan sicrhau bod uwch arweinwyr gweithredol wrth wraidd y broses er mwyn mynd i'r afael â'r anghenion a gyflwynir.

Ffigur 8: Awgrymiadau seiliedig ar ymarfer ar gyfer darparu adnoddau



4.2.1 Adnoddau sy'n canolbwyntio ar y system

Cyflwyno rhaglen arweinyddiaeth dosturiol ledled Cymru ym maes Addysg er mwyn galluogi fframwaith ar gyfer datblygiad proffesiynol a sgiliau mewn ffordd gyson. Byddai hyn yn cyfrannu at y newid diwylliant a nodwyd gan uwch arweinwyr trwy sicrhau bod arweinwyr yn teimlo eu bod yn derbyn cymorth i arwain mewn ffordd hyderus a chymwys. Hefyd, byddai'n cynnwys hyfforddiant sgiliau penodol, megis prosesau i hwyluso 'sgysiau anodd' gyda staff, dulliau o nodi anawsterau mewn system, ac yn darparu mesurau ar gyfer datblygu eglurder mewn gweithlu yn ymwneud â disgwyliadau a chyfrifoldeb am dasgau. Y tu hwnt i gychwyn rhaglen i ddatblygu'r syniadau hyn, gallai'r broses o fabwysiadu egwyddorion arweinyddiaeth dosturiol yn y system Addysg fod yn fanteisiol i randdeiliaid ar bob lefel. Elfennau allweddol arweinyddiaeth dosturiol yw:

- Ysbrydoli gweledigaeth a strategaeth
- Cynhwysiant a chyfranogiad cadarnhaol
- Gwaith tîm a gwaith ar draws ffiniau brwdfrydig
- Cymorth ac ymreolaeth (West, Eckert, Collins a Chowla, 2017, t.11)

Mae'r adnoddau penodol a restrir isod yn enghreifftiau sy'n ymwneud yn uniongyrchol â bodloni'r gofynion a nodwyd yn y papur hwn ac yn cynrychioli newidiadau penodol y gellid eu gwneud. Hefyd, maent yn cyd-fynd â dull arweinyddiaeth dosturiol, sy'n golygu y gellid eu hystyried yn enghreifftiau o sut i fynd ati i roi dull gweithredu o'r fath ar waith. Efallai y bydd angen gwneud rhagor o waith i nodi sut y gellid ymgorffori dull gweithredu o'r fath yn y system Addysg yn y ffordd fwyaf effeithiol.

- Parhau i ganolbwyntio ar gydweithio yn hytrach na chystadlu mewn a rhwng ysgolion er mwyn creu diwylliant o ymddwyn yn agored sy'n helpu i gyfuno adnoddau at ddibenion effeithlonrwydd, dysgu o ymarfer da a chreu deialog agored i leihau'r ymdeimlad o ynysu a straen sy'n gysylltiedig â'r rôl.
- Datblygu diffiniad o les er mwyn gwerthuso effaith unrhyw ymyriadau, er enghraifft trwy ddefnyddio arolwg lles staff blynyddol i fesur newid ar draws meysydd allweddol.
- Cyfranogiad penaethiaid mewn gwaith i ddatblygu strategaeth haen ganol er mwyn manteisio ar adnoddau presennol arweinwyr medrus a gwella'r cysylltiad rhwng uwch arweinwyr mewn ysgolion a'r haen ganol mewn ffordd sy'n fuddiol i'r ddwy ochr.
- Creu cyfleoedd i ddathlu ymarfer da er mwyn sicrhau bod cyrff proffesiynol yn gallu cyfleu eu hadborth i hwyluso cysylltiadau cadarnhaol a sicrhau bod ymarfer o'r fath yn cael ei hyrwyddo er budd gweithwyr proffesiynol a myfyrwyr.
- Ystyried defnyddio dulliau arweinyddiaeth rheolaidd fel y matrices Cyfrifoldeb ac Atebolrwydd (RACI) i asesu anghenion y system a nodi ymdeimlad cyffredin o gyfrifoldeb ac atebolrwydd am dasgau er mwyn sicrhau bod ymdrechion yn cael yr effaith fwyaf bosibl.
- Canolbwyntio ar y strwythurau sy'n ymwneud â helpu i recriwtio a chadw athrawon ym mhob cam o'u gyrfa, gan gynnwys mewnbwn ar gyfer athrawon newydd gymhwyso ac arweinwyr profiadol yn ogystal â chyfweliadau ymadael wrth i staff adael.
- Canolbwyntio ar ymgysylltu â phenaethiaid wrth gyfleu tasgau er mwyn rhannu ystyr sylfaenol gofynion o'r fath a sicrhau ymdeimlad cyffredin o weledigaeth a phwrpas.
- Gwella'r broses o gydgyssylltu gofynion ar lefel haen ganol trwy sefydlu blaenoriaethau ar y lefel hon a'u lledaenu wedyn yn unol â gweledigaeth gydgyssylltiedig er mwyn sicrhau nad yw arweinwyr yn cael eu llethu gan ofynion gwahanol, a cheisio sicrhau bod tasgau'n cael eu cyflawni heb gost anfwriadol.
- Darparu gwasanaeth cymorth ac ymgynghori tîm uwch arweinyddiaeth pwrpasol er mwyn helpu i gydlynw a datblygu'r tîm, a rheoli gwrthdaro cyn argyfwng.

4.2.2 Adnoddau sy'n canolbwyntio ar y unigolyn

- 'Triadau' neu sesiynau goruchwyliaeth cymheiriaid wedi'u hwyluso ar gyfer arweinwyr – mannau 'diogel' i rannu syniadau a phrosesu materion anodd (e.e. trwy gysylltu ag uwch arweinwyr mewn ardaloedd daearyddol gwahanol). Ni fyddai cysylltiad rhwng y sesiynau hyn â rheoli deilliannau perfformiad, a byddent yn manteisio ar sgiliau presennol uwch arweinwyr.
- Rhaglenni DPP gweithredol a hygyrch sy'n diwallu angen pobl am ddiogelwch er mwyn hwyluso cyfle i ddatblygu sgiliau sy'n bodoli eisoes (Vygtosky, 1978).

- Amser penodedig, wedi'i neilltuo i weithio'n rheolaidd ar faterion yn ymwneud â lles. Gall hyn ddigwydd yn yr ysgol neu oddi ar y safle ac mae'n gallu cynnwys gweithgareddau ffurfiol neu anffurfiol.
- Mae iechyd a lles yn cefnogi ymatebion rhagataliol ac 'argyfwng' i anghenion lles – gweithdai, myfyrdod, sesiynau ioga/ffitrwydd, grwpiau seicoaddysg ac ymgynghori seicolegol fel adnodd amddiffynnol.
- Therapi seicolegol fel adnodd adweithiol ar gyfer y rhai y mae angen mewnbwn arnynt oherwydd trallod seicolegol.
- Datblygu sgiliau wrth weithio i gefnogi eraill yn eu rôl ac er budd eu lles eu hunain (er enghraifft, trwy raglen arweinyddiaeth dosturiol).
- Rhaglen mentora a hyfforddi ar gyfer uwch arweinwyr yn benodol.

Sut bynnag y mae'r syniadau hyn yn cael eu datblygu, mae'n bwysig nodi mai nod y mesurau hyn yn y pen draw yw hyrwyddo lles uwch arweinwyr. Y rheswm am hyn yw ei bod yn briodol trin pob lefel o'r gweithlu'n dda trwy sicrhau eu bod yn cael eu gwerthfawrogi a'u bod mewn sefyllfa ddigonol i gyflawni eu rôl hyd eithaf eu gallu, a hefyd oherwydd y bydd peidio â gwneud hynny'n cael effaith andwyol ar eu cydweithwyr mewn ysgolion a'r bobl ifanc y maent yn eu gwasanaethu. Dyma ysgogiad pwerus i bawb sy'n ymwneud ag addysg plant, ac mae'n creu galwad frys, a chyffrous o bosibl, am newid.

“Gallai pethau aros yn union fel y maen nhw a gallem barhau yn ein rolau, wyddoch chi yma fel uwch arweinwyr, gofalmwyr, athrawon neu staff cymorth a byddai'r dysgu'n dal i rygnu yn ei flaen... rydyn ni'n parhau i ddysgu ac rydych yn gwybod y bydden nhw'n symud ymlaen drwy'r system ysgol ond yr hyn rydyn ni'n ei ofyn i ni'n hunain yma mewn gwirionedd yw, allen ni wneud hyn yn wahanol? Ac allen ni greu newid diwylliannol a fyddai o fudd i gymuned gyfan yr ysgol? A'r hyn rydyn ni'n ei ddweud ar y cyd yn y cyfarfod hwn yw y gallem ei wneud yn wahanol a byddai hynny'n fuddiol, ond bydd angen i bawb fod yn barod i gydweithio, gan eu cynnwys nhw, y rhai sy'n cefnogi ac yn ariannu'r system addysg i wneud i hyn ddigwydd mewn ffordd ystyrlon. Fel arall, bydd yn fenter arall heb fawr o ddiben”. (Grŵp Ffocws)

Ysgrifennwyd gan Dr Alice Davies, Seicolegydd Clinigol Ymgynghorol (Lles Cyflogeion). Llawer o ddiolch am fewnbwn Dr Adrian Neal a Dr Benna Waites i'r prosiect hwn a hefyd diolch am yr amser a'r meddyliau a gynigiwyd gan yr holl uwch arweinwyr a helpodd i lunio'r darn hwn gyda'u profiadau a'u safbwyntiau.

Cyfeiriadau

- Atkins, a Parker (2012) *Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility*. Academy of Management Review. Cyfrol 37, Rhifyn 4, tt.524-546.
- Addysg Cymru (2020) Cwricwlwm i Gymru: trosolwg <https://llyw.cymru/cwricwlwm-i-gymru-trosolwg> Cyrchwyd 17 Medi 2021.
- Bakker, A., Derks, D. a Derks, D (2019) *Major life events in Family Life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model*. International Journal of Stress Management. Cyfrol 26, Rhif 3, tt.238-249.
- Bakker, A. a Schaufeli, W. (2000) *Burnout Contagion Processes Among Teachers*. Journal of Applied Social Psychology. Cyfrol 30, Rhif 11, tt.2289-2308.
- Braun, V. a Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, Cyfrol 3:2, tt.77-101.
- Cymdeithas Seicolegol Prydain (2020) *Ymateb Cymdeithas Seicolegol Prydain i Bwyllgor Iechyd a Gofal Cymdeithasol Tŷ'r Cyffredin. Tystiolaeth ysgrifenedig wedi'i chyflwyno gan Gymdeithas Seicolegol Prydain* (WBR0046) <https://committees.parliament.uk/writtenevidence/11087/pdf/> Cyrchwyd ar-lein 28 Medi 2021.
- Brown, B. (2018) *Dare to Lead: Brave work, tough conversations, whole hearts*. Vermilion, Llundain, Lloegr.
- Clarke, V. a Braun, V. (2017) *Thematic Analysis*. The Journal of Positive Psychology. Cyfrol 12, Rhif 3, tt. 297-298.
- Crow, G. a MØller, J. (2017) *Professional identities of school leaders across international contexts: an introduction and rationale*. Educational Management Administration and Leadership, Cyfrol 45, Rhif 5, tt.749-758.
- Curtiss, P. a Warren, P. (1974) *The Dynamics of Life skills Coaching*. Life Skills Series. ERIC Clearinghouse, Washington D.C.
- Davies, A, Milton, E., Connolly, M. a Barrance, R. (2018) *Headteacher Recruitment, retention and Professional Development in Wales: challenges and opportunities*. Cylchgrawn Addysg Cymru, Cyfrol 20, Rhif 2, tt.204-224.
- Demerouti, E. Bakker, A., Nachreiner, F. a Schaufeli, W. (2001) *The Job Demands-Resources Model of Burnout*. The Journal of Applied Psychology. Cyfrol 86, Rhif 3, tt.499-512.
- Yr Adran Iechyd (2012) *Transforming care: A national response to Winterbourne View Hospital*. Adolygiad Terfynol yr Adran Iechyd.
- Dweck, C. (2006) *Mindset: The new psychology of success*. Efrog Newydd, NY: Ballantine Books.
- Flint, R. (2016) *Retired Headteachers brought back to run North Wales schools amid recruitment crisis*. Ar gael ar-lein yn: <http://www.dailypost.co.uk/news/north-wales-news/retired-headteachers-brought-back-run-10953623> (cyrchwyd 12 Awst 2021).
- Fullerton, C. (2017) *Innovative Education Leadership*. Sgwrs TED. Lanlwythwyd i youtube 11 Gorffennaf 2017 a chyrchwyd 18 Mai 2021.
- Gilbert, P., McKewan, K., Matos, M., Ravis, A. (2010) *Fears of compassion: development of three self-report measures*. Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice, Cyfrol 84, tt.239-255.
- Griffin, B. (2019) *Compassionate leadership in a school context*. Insight, the magazine of HMC. Issue 12, Rhagfyr 2019 (cyrchwyd ar-lein 14 Medi 2021).
- Hargreaves, A. a Fullan, M. (2012) *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Efrog Newydd: Teachers College Press.
- Heffernan, M. (2012) *Dare to disagree*. Sgwrs TED. Lanlwythwyd i youtube 6 Awst 2012 a chyrchwyd 14 Medi 2021.
- Highfield, J. a Neal, A. (2020) *Healthcare staff need ongoing psychological support*. Gweminar gan Gymdeithas Seicolegol Prydain.
- Hougaard, R., Jacqueline, C. a Hobson, N. (2020) *Leadership and Managing People: Compassionate Leadership is necessary-but not sufficient*. Harvard Business Review. 4 Rhagfyr 2020, tt.2-6. (Cyrchwyd ar-lein 14 Medi 2021)
- Maslach, C. Schaufeli, W. a Leiter, M. (2001) *Job Burnout*. Annual Review of Psychology, Cyfrol 52, tt.397-422
- Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol Cymru (Yr Academi Arweinyddiaeth) (2020) *Lles arweinwyr ysgolion – arolwg cenedlaethol*. Cyfres Mewnwelediad.
- National Advisory Group on the Safety of Patients in England (2013) *A promise to learn – a commitment to act Improving the Safety of Patients in England*. Advisory Group Report.
- Y Sefydliad Cenedlaethol dros Ragoriaeth Glinigol (2015) *Workplace health management practices*. Diweddarwyd 2016. Cyrchwyd ar-lein.

- Neal, A. (2021) 6 Pillars for wellbeing <https://www.aneurinbevanwellbeing.co.uk>. Cyrchwyd ar-lein
- NHS Leadership Academy (2013) *Healthcare Leadership Model: the nine dimensions of leadership behaviour*. www.leadershipacademy.nhs.uk
- Nowell, L., Norris, J., White, D., a Moules, N. (2017) *Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria*. International Journal of Qualitative Methods. Cyfrol 16: tt. 1-13.
- Pink, D. (2009) *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Efrog Newydd, NY: Riverhead Books.
- Powell, T. (2013) *The Francis Report (Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust public enquiry and the Government's response)* House of Commons Library. Cyrchwyd ar-lein 17 Medi 2021.
- Rees, G. a Taylor, C. (2013) *Is there a 'Crisis' in Welsh Education? Sefydliad Ymchwil Cymdeithasol ac Economaidd a Data Cymru (WISERD)*. Prifysgol Caerdydd.
- Riley, K a Mendoza, M. (2020) *Leading in a new era: compassionate leadership for place and belonging*. Research Inquiry with collaboration from Telford and Wrekin Council and the London Boroughs of Hackney and Islington.
- Rhodes, C. a Brundrett, M. (2009) *Growing the leadership talent pool: perceptions of heads, middle leaders and classroom teachers about professional development and leadership succession planning within their own schools*. Professional Development in Education, Cyfrol 35, Rhif 3, tt.381-398.
- Ryan, R., a Deci, E. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, Cyfrol 55, tt. 68-78.
- Schaufeli, W. a Bakker, A. (2004) *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior. Cyfrol 25, tt.293-315.
- Cronfa'r Brenin (2012) *Leadership and Engagement for improvement in the NHS: Together we can*. Leadership Review.
- Cronfa'r Brenin (2015) *Staff engagement: six building blocks for harnessing the creativity and enthusiasm of NHS staff*. Leadership in action series.
- Vygotsky, L. S. (1978) *Mind in society: the development of higher psychological processes*. Llundain: Gwasg Prifysgol Harvard.
- Woods, D. (2017) *Think Piece No. Four: The compassionate school leader*. The Co-Ed Foundation. Cyrchwyd ar-lein 27 Gorffennaf 2021.
- West, M. a Bailey, S. (2019) 5 Myths of compassionate leadership. Cronfa'r Brenin.
- West, M., Eckhart, R., Collins, B. a Chowla, R. (2017) *Caring to change: How compassionate leadership can stimulate innovation in healthcare*. Cronfa'r Brenin. Cyrchwyd y wybodaeth trwy www.kingsfund.org.uk ar 21 Medi 2021.



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

agaa.cymru | nael.cymru