



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

# Lles Arweinwyr Addysgol yng Nghymru: Eu hawliau

Ysbrydoli Arweinwyr - Cyfoethogi Bywydau  
Inspiring Leaders - Enriching Lives



Ariennir gan  
**Lywodraeth Cymru**  
Funded by  
**Welsh Government**

# Cyflwyniad

Cenhadaeth yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol yw 'Ysbrydoli Arweinwyr - Cyfoethogi Bywydau' gyda'r nod o sicrhau eglurder a chydlyniad i arweinyddiaeth addysgol yng Nghymru. Mae'r sefydliad yn gweithio i sicrhau bod ymarferwyr yn gallu ymgysylltu gyda'r dysgu proffesiynol mwyaf perthnasol, ystyrlon ac ysbrydoledig.

Os yw arweinwyr yn mynd i allu cyflawni eu pwrpas o 'gyfoethogi bywydau', yna rhaid gofalu bod lles yr arweinwyr hyn yn cael ei flaenoriaethu. Roedd ein grŵp comisiwn yn ymwybodol iawn o'r cyfrifoldeb sylweddol sy'n gysylltiedig â'r pwnc hwn. Nid oeddem yn ymchwilio i bwnc haniaethol, roeddem yn ymchwilio i fater a oedd yn bersonol iawn i bob arweinydd a gyfwelwyd, ac yn wir, i'r arweinwyr hynny a oedd yn cynnal yr ymchwil. Roedd rheidrwydd moesol arnom i sicrhau ein bod yn cynrychioli barn arweinyddiaeth addysgol yn groyw ac yn glir, i adlewyrchu'r sefyllfa bresennol o ran Lles arweinwyr – nid oeddem yno i gyflwyno ein barn ein hunain. Ein gobaith yw ein bod wedi cyflawni hyn.

O ganlyniad i'n hymchwil ac yn ystod ein cyfarfodydd grwpiau ffocws, daeth yn amlwg nad oedd mater 'cynulleidfa' yn un syml. Mae'n bwysig ein bod yn nodi'n glir yma fod yr adroddiad hwn ar gyfer yr arweinwyr hynny ar bob haen o system addysg Cymru sydd â chyfrifoldeb am arweinwyr mewn ysgolion (gan gynnwys Llywodraeth Cymru ac Awdurdodau Lleol) a phob arweinydd ysgol. Mae llawer o haenau a lefelau yn system addysg Cymru sy'n cyfrannu at faterion sy'n effeithio ar Les Arweinwyr Ysgolion, ac mae angen cydnabod hyn a a'i weithredu.

Yr hyn sydd hefyd yn amlwg yw na ellir gwahanu canfyddiadau'r adroddiad hwn oddi wrth yr ymchwil ar Recriwtio a Chadw. Os na allwn weithio gyda'n gilydd i wneud cynnydd i wella Lles arweinwyr, yna rydym yn mynd i rithro i gyfeiriad argyfwng sylweddol ym maes arweinyddiaeth addysgol. Ein gobaith yw y bydd ein hargymhellion yn ysgogi trafodaeth bellach ac yn sbarduno camau gweithredu a fydd yn arwain at welliannau cenedlaethol yn yr argyfwng recriwtio a chadw, ac yn cychwyn dull Cymru gyfan o fynd i'r afael â'r gwelliannau sydd eu hangen. Ni ddylai lles arweinwyr addysgol gael ei bennu gan 'loteri' o faterion ariannol, daearyddol neu faterion yn ymwneud â graddfa/maint.

Roedd ein grŵp yn benderfynol o fabwysiadu agwedd gadarnhaol at y comisiwn ac i ganolbwyntio ar atebion yn hytrach na darparu rhestr o bynciau a materion a oedd yn effeithio ar les arweinwyr. Rydym yn cydnabod bod ein hargymhellion yn uchelgeisiol ac yn llawn dyhead, ond credwn yn ddiffuant bod modd eu cyflawni. Dangosodd Arweinwyr Addysgol Cymru beth yn union oedd yn bosibl yn ein hymateb ar raddfa gyfan i bandemig Covid. Gweithiodd Llywodraeth Cymru ar y cyd ag awdurdodau lleol i sicrhau bod telerau ac amodau yn cael eu hailysgrifennu, bod polisiâu'n cael eu diweddarau, bod rolau a chyfrifoldebau a disgrifiadau swydd yn cael eu hailddrafftio a bod lles yn cael blaenoriaeth dros faterion atebolrwydd a chydymffurfio. Er na chyfeiriwyd at y pandemig ar unrhyw adeg yn ystod ein cyfarfodydd grwpiau ffocws, rydym yn defnyddio'r enghraifft hon i ddangos pa mor adweithiol, ymatebol ac effeithiol y gallwn fod fel gweithlu pan fyddwn yn gweithio gyda'n gilydd. Bydd yr adroddiad hwn gan y comisiwn yn archwilio ac yn argymhell y ffyrdd gorau o wneud hyn.

# Argymhellion

## 1. Cefnogi lles emosiynol, corfforol a meddyliol arweinwyr ysgolion i'w galluogi i ffynnu yn eu rôl

- 1.1 *Mynediad at oruchwyliaeth, coetsio, mentora a chwmsela trwy un pwynt cyswllt.*
- 1.2 *Datblygu protocolau i sicrhau bod Arweinwyr Ysgolion yn cael eu trin ag urddas a pharch.*
- 1.3 *Archwiliad gofal iechyd blynyddol i bob Arweinydd.*
- 1.4 *'Amser arweinyddiaeth' pwrpasol, di-dor i'w gymryd bob wythnos yn ystod y diwrnod ysgol. Dylai hyn gael ei gynnwys yn nhelerau ac amodau pob Arweinydd Ysgol a'i gadarnhau gan Awdurdodau Lleol a Chyrff Llywodraethu*
- 1.5 *Sefydlu a hyrwyddo disgwyliadau clir ynghylch oriau gwaith, trefniadau ac amodau ar gyfer Arweinwyr Ysgolion, gydag amser gwarchodedig pan nad ydynt 'ar ddyletswydd'.*

## 2. Lleihau biwrocratiaeth fel y gall arweinwyr ganolbwyntio ar gyfeiriad strategol eu hysgolion

- 2.1 *Archwilio rolau a chyfrifoldebau presennol arweinwyr a dileu elfennau sy'n amharu ar ddiben craidd Arweinwyr Ysgolion*
- 2.2 *Darparu personél wedi'u hyfforddi'n dda i gefnogi Arweinwyr Ysgolion wrth ymdrin â materion penodol nad ydynt yn ymwneud yn uniongyrchol ag Addysgu a Dysgu, fel Rheolwyr Busnes Ysgolion, Rheolwyr Adnoddau Dynol a Swyddogion Cydymffurfiaeth Iechyd a Diogelwch.*
- 2.3 *Cynnal Aseidiadau Effaith Llwyth Gwaith ar bob lefel ar gyfer pob menter, newid polisi a diwygiad yn y dyfodol*

## 3. Cynllunio olyniaeth yn effeithiol er mwyn recriwtio a chadw staff yn llwyddiannus

- 3.1 *Mae Penaethiaid yn fodolau ymddygiad a rhaid iddynt chwarae rhan allweddol wrth greu amgylchedd gwaith cadarnhaol lle mae lles yn cael ei flaenoriaethu.*
- 3.2 *Gwella cyfleoedd cenedlaethol ar gyfer dysgu proffesiynol blaengar y tu hwnt i CPCP*
- 3.3 *Datblygu llwybr gyrfa ac agwedd Arweinyddiaeth System, i rannu a chadw arbenigedd arweinyddiaeth yn system addysg Cymru.*

Er mwyn cyflawni ein hargymhellion, mae'r grŵp comisiwn yn nodi galwad tri phwynt hanfodol i weithredu:

1. **Cynnal adolygiad brys o delerau ac amodau arweinwyr ysgolion, i wneud newidiadau a fydd yn effeithio'n gadarnhaol ar les arweinwyr ysgolion.**
2. **Sicrhau y darperir cyllid priodol er mwyn rhoi'r ffocws haeddiannol ac angenrheidiol i les arweinwyr ysgolion, gan helpu i atal gorweithio parhaus a gwaethygu ymhellach faterion recriwtio a chadw.**
3. **Sicrhau bod pob lefel o'r ecosystem addysg yn cymryd cyfrifoldeb llawn am eu rôl o ran gwireddu newid cadarnhaol. Mae'r cyfrifoldeb hwn yn syrthio'n arbennig ar ysgwyddau Llywodraeth Cymru, Awdurdodau Lleol a'r arweinwyr ysgolion eu hunain. Mae hefyd yn cynnwys cyfrifoldeb ar rieni a gofalywr i sicrhau eu bod yn ymgysylltu'n barchus ag ysgolion.**

Mae'r grŵp comisiwn yn credu'n gryf mai dim ond pan fydd ymrwymiad i'r cynllun tri phwynt uchod y bydd cyfle i wella. Heb newid systemig ar raddfa gyfan, bydd yr argyfwng Lles Arweinwyr Ysgolion presennol yn gwaethygu ymhellach, ac yn y pen draw yn cael effaith andwyol ar y system addysg gyfan.

# Gosod y cefndir

Comisiynwyd grŵp o Gymdeithion o Garfan 5 yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol Cymru i archwilio Lles Arweinwyr Addysgol yng Nghymru: Eu hawliau.

Mae'r adroddiad hwn wedi'i ysgrifennu gan saith Cydymaith o Garfan 5 yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, sy'n gweithio ledled Cymru ac yn cynrychioli sectorau gan gynnwys ysgolion cynradd, uwchradd, arbennig, ysgolion Cymraeg a dwyieithog. Mae gan bob un o'r awduron o leiaf ddegawd o brofiad ar lefel uwch arweinyddiaeth yn y sector addysg yng Nghymru.

Ein nod oedd archwilio 'Lles Arweinwyr Addysgol yng Nghymru: Eu hawliau' trwy lens optimistaeth a chanolbwyntio ar atebion. Defnyddiwyd Papur Cyfres Mewnwelediad, 'Mwy na phlastr' gan Dr. Ali Davies fel ein man cychwyn, wrth i ni ystyried pa newidiadau allweddol sydd angen eu gwneud i alluogi arweinwyr ysgolion yng Nghymru i ffynnu yn eu rôl.

## Diffiniad o Les

Ar gyfer y comisiwn hwn rydym wedi defnyddio'r diffiniad o Les fel y'i nodir yn y papur 'Mwy na phlastr'.

*'[Yr] 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 and Neal, 2021)

## Diffiniad o Arweinwyr Addysgol

Rydym yn cydnabod ein bod yn annog ac yn meithrin arweinyddiaeth ar bob lefel yn ein hysgolion. Fodd bynnag, yng nghyd-destun yr adroddiad hwn rydym yn diffinio arweinwyr fel Uwch Arweinwyr o fewn lleoliad addysgol, h.y. Penaethiaid, Dirprwy Benaethiaid a Phenaethiaid Cynorthwyol.

Er mai ffocws ein comisiwn yw edrych ar 'Lles Arweinwyr Addysgol yng Nghymru: Eu hawliau', rydym yn ymwybodol iawn o bwysigrwydd gofalu am les holl aelodau staff ein hysgolion. Mae arweinwyr ysgolion sy'n ffynnu yn llawer mwy tebygol o arwain cymunedau ysgolion lle mae pawb yn ffynnu hefyd.

## Beth mae'r data yn ei ddweud wrthym am les presennol arweinwyr addysg?

Mae'r ymchwil yn glir ac yn peri gofid.

*'Senior leader stress stands at 89 per cent this year. Within that group, 95 per cent of headteachers described themselves as stressed. One in five leaders (24 per cent) identify as acutely stressed. These numbers are high and go some way to explaining the rise in leaders leaving the profession. The proportion of leaders experiencing mental health issues each year appears to have plateaued at a high level.'*

*The proportion of senior leaders (89 per cent) reporting stress is the highest we have yet recorded. The level of staff who experienced mental health issues due to their work is the highest we have ever seen (39 per cent). 40 per cent of senior leaders report signs of burnout this year.*

*We anticipate that this population will experience negative physical and mental health outcomes as a consequence of these working norms.'*

Teacher Wellbeing Index 2023

[https://www.educationsupport.org.uk/media/0h4jd5pt/twix\\_2023.pdf](https://www.educationsupport.org.uk/media/0h4jd5pt/twix_2023.pdf)

## Recriwtio a Chadw Arweinwyr Addysg

Yng ngoleuni'r data ar Les Arweinwyr Ysgolion, nid yw cyfradd gadael Arweinwyr Ysgolion yn peri unrhyw syndod. Datgelodd dadansoddiad o ddata'r Adran Addysg gan Gymdeithas Genedlaethol y Prifathrawon (NAHT) fod mwy nag 1 o bob 3 (37 y cant) o benaethiaid a bron i hanner yr arweinwyr canol (44 y cant), yn gadael y proffesiwn o fewn 5 mlynedd.

*'Recent member survey data from NAHT showed steeply rising levels of dissatisfaction among school leaders, with the number who would recommend school leadership as a career falling by over a third (36 percent), from 47 percent to 30 percent between 2020 and 2021. More than half of assistant and deputy heads (53 percent) said they did not aspire to headship (up from 40 percent in 2016) and 23 percent said they were undecided.'*

*New data reveals sharp increase in number of school leaders leaving the profession within 5 years (naht.org.uk)*

**Datganiad i'r Wasg gan yr NAHT – 26 Ebrill, 2023**

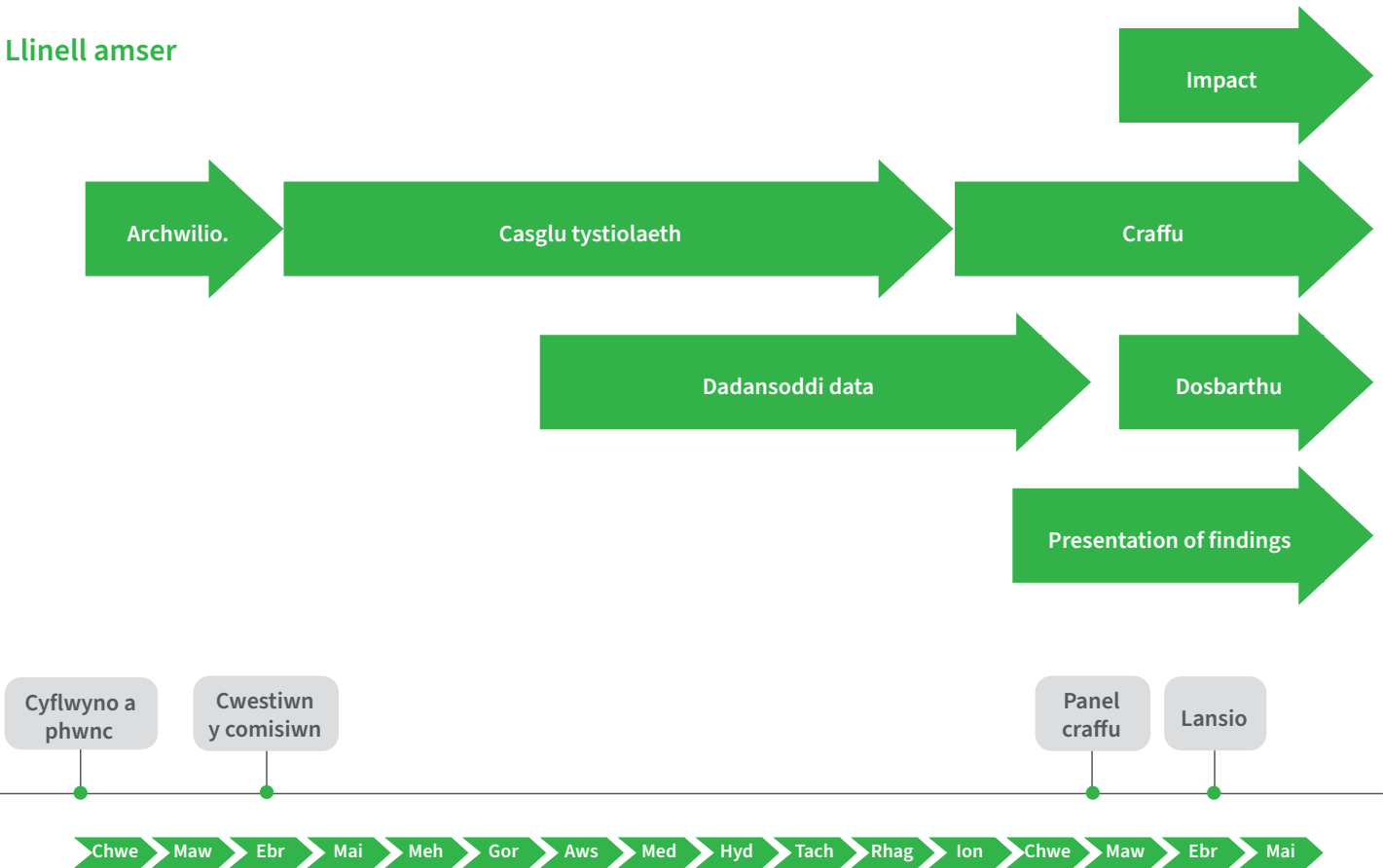
# Methodoleg

Cynhaliodd y grŵp comisiwn ymchwil trwy ymgysylltu â grwpiau ffocws o uwch arweinwyr o wahanol sectorau addysgol (ysgolion cynradd, uwchradd, arbennig, pob oed, ac Unedau Cyfeirio Disgyblion).

Gyda'i gilydd, siaradodd y grŵp â dros 150 o arweinwyr ysgolion fel rhan o weithgareddau'r grwpiau ffocws ac ymgysylltu ag eraill trwy arolygon ar-lein.

Roedd ymchwil y comisiwn mor eang a chynhwysol â phosibl, er bod y llinell amser yn fyr.

## Llinell amser



Y cam cyntaf i'r grŵp oedd gwneud gwaith darllen cefndirol helaeth a oedd yn cynnwys cymariaethau rhyngwladol, a chynnal trafodaethau anffurfiol gydag amrywiaeth o grwpiau rhanddeiliaid gan gynnwys:

- Llywodraeth Cymru
- Undebau
- Consortia Rhanbarthol
- Grwpiau clwstwr Penaethiaid lleol
- Grwpiau Rhanddeiliaid Lles
- Heddlu De Cymru
- Education Support
- Legal and General
- Gwasanaeth Iechyd Gwladol (GIG)
- Toyota
- Dr. Stuart Scott – Uwch Ddarlithydd mewn Iechyd, Diogelwch a Lles Galwedigaethol Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Defnyddiwyd y wybodaeth a gasglwyd i arwain y dasg ymchwil a ffurfiodd sail yr argymhellion.

Crëwyd model penodol o gwestiynau dwyieithog a chytunwyd arno gan y Cymdeithion er mwyn sicrhau ymagwedd gyson wrth gynnal yr ymchwil gyda gwahanol grwpiau ffocws.

Cafodd adran foesege ei chynnwys er mwyn rhoi'r cyfle i bob cyfranogwr gael yr opsiwn i gytuno â'r gweithgaredd ymgysylltu, ac ymrwymo'n llawn iddo.

Cynhaliwyd yr ymchwil grwpiau ffocws gan ddefnyddio'r dulliau canlynol:

- Cyfarfodydd wyneb yn wyneb (Trafodaeth bwrdd hir)
- Cyfarfodydd ar-lein (Trafodaeth gyffredinol)
- Arolwg (gan ddefnyddio ffurflenni Google neu Microsoft)

Yn dilyn y sesiynau grwpiau ffocws, crynhodd pob Cydymaith y wybodaeth ansoddol a gasglwyd i ddod o hyd i themâu ac argymhellion cyffredin.

Bu'r grŵp comisiwn yn dadansoddi ac yn trafod canlyniadau'r sesiynau ymgysylltu â rhanddeiliaid. Cyn cwblhau'r argymhellion, cyflwynodd y grŵp gerbron grŵp ffocws yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol.

**Grŵp ffocws:** Roedd grŵp ymgynghorol lles arweinwyr addysgol yn cynnwys 50 o benaethiaid o bob rhan o Gymru. Defnyddiwyd y grŵp i lywio gwaith yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol ar les arweinwyr.

**Panel Craffu:** Fel rhan o broses y comisiwn hy Cymdeithion, rhennir yr adroddiad drafft gyda grŵp o weithwyr addysg broffesiynol i feirniadu'r gwaith. Yna defnyddir yr adborth i ddatblygu adroddiad y comisiwn.

## Llinell amser

### Chwefror/Mawrth 2023

Dechrau'r comisiwn

### Ebrill 2023

Cyfarfod cychwynol (Casglu syniadau, nodi rhanddeiliaid, paratoi meysydd i'w trafod, gosod cwestiynau)

### Mehfin 2023

2il Gyfarfod (Rhannu syniadau ac adborth, nodi meysydd ychwanegol i'w harchwilio yn dilyn ymchwil, cynllunio ar gyfer y dyfodol)

### Hydref 2023

3ydd Cyfarfod (Adborth o gyfarfodydd ymgysylltu, sgysiau ac arolygon)

### Rhagfyr 2023

4ydd Cyfarfod (Dadansoddiad o ganlyniadau a gwybodaeth. Dechrau ysgrifennu'r adroddiad drafft)

### Ionawr 2024

5ed Cyfarfod (Datblygu argymhellion cyffredinol – parhau i ysgrifennu adroddiadau)

### Mawrth 2024

6ed Cyfarfod (Mireinio argymhellion cyffredinol o adborth, a pharhau i ysgrifennu adroddiadau)

### Ebrill 2024

Panel craffu (adborth ar yr adroddiad drafft, gan banel o gynrychiolwyr sydd â diddordeb mewn Lles arweinwyr)

### Ebrill 2024

7fed Cyfarfod (trafod a defnyddio adborth gan y panel craffu i fireinio'r adroddiad ymhellach)

### Mehfin 2024 - Golygu Terfynol

Cynhaliwyd cyfarfodydd diweddarau misol hefyd gyda staff yr Academi Genedlethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol.

# Canfyddiadau allweddol o'r grwpiau ffocws

The following key questions were asked of all focus groups:

## A oes darpariaeth ar gael eisoes sy'n gweithio'n dda?

- Pam ei bod yn gweithio'n dda?
- I bwy mae ar gael?
- Oedd rhaid i chi ofyn am y gefnogaeth hon?

Cyfeiriodd y rhan fwyaf o ymatebwyr at y canlynol fel arfer cyfredol effeithiol:

- Cefnogaeth gan gydweithwyr e.e. grwpiau Penaethiaid a/neu Ddirprwy Benaethiaid.

Cyfeiriodd yr ymatebwyr at yr arferion canlynol fel rhai sydd wedi bod yn effeithiol wrth gefnogi eu Lles yn eu cyd-destun:

- Cefnogaeth gan Benaethiaid/Arweinwyr profiadol
- Cymorth Lles Awdurdod Lleol e.e., 'Medra', Education Support, Iechyd Galwedigaethol
- Cefnogaeth broffesiynol gan yr Awdurdod Lleol a'r Consortia e.e., i baratoi ar gyfer swyddi arweinyddiaeth, neu wrth ddechrau arnynt.

## Beth arall yr hoffech ei weld?

Cyfeiriodd yr ymatebwyr at y canlynol fel pethau sy'n debygol o gefnogi eu Lles yn effeithiol:

- *Amser arweinyddiaeth penodedig cenedlaethol gyda lwfans ychwanegol i Benaethiaid newydd, gan sicrhau bod pawb yn gallu myfyrio, ymchwilio a rhwydweithio.*
- *Sefydlu a hyrwyddo disgwyliadau clir ynghylch oriau gwaith, trefniadau ac amodau i arweinwyr, i sicrhau amser arweinyddiaeth di-dor yn ystod y diwrnod ysgol, gyda'r opsiwn o weithio i ffwrdd o safle'r ysgol.*
- *Mae systemau a chefnogaeth gan Awdurdod Lleol yn caniatáu i arweinwyr aros yn gyfforddus o fewn cyfyngiadau eu disgrifiad swydd, gan ddarparu'r 'arfau' iddynt reoli'n effeithiol ac yn effeithlon ar yr un pryd, er enghraifft, cyflogi rheolwyr busnes, gan leihau'r baich biwrocraidd ar bob arweinydd ysgol.*
- *Cefnogaeth effeithiol a chyfrinachol ar bob cam o'r daith arweinyddiaeth, er enghraifft, goruchwylio, mentora, coetsio.*
- *Gwelliant yn y cymhellion i aelodau staff wrth iddynt symud i swyddi arwain, er enghraifft, hawl i gyfnod sabothol, pecynnau hamdden a/neu iechyd.*
- *Cefnogaeth effeithiol ar gael i arweinwyr wrth wneud penderfyniadau cymhleth a/neu pan fo angen cyngor arbenigol.*
- *Hyrwyddo'r cymorth lles cyfrinachol sydd ar gael i arweinwyr yn effeithiol. Mannau diogel ar gael i bawb.*
- *Ysgolion wedi'u hariannu'n well sy'n caniatáu gwelliannau yn y ddarpariaeth ac yn caniatáu ar gyfer diogelu amodau gwaith arweinwyr, er enghraifft, amser digyswllt digonol i bob arweinydd, gan ganiatáu iddynt gyflawni eu rolau'n llwyddiannus.*
- *Disgwyliadau a osodir ar ysgolion ac arweinwyr ysgolion i adlewyrchu'n briodol yr adnoddau sydd ar gael, er enghraifft, amser, cyllid, hyfforddiant.*
- *Rhoddir sylw effeithiol i recriwtio a chadw staff addysgu, gan leihau'r baich sylweddol hwn sy'n disgyn yn anghymesur ar arweinwyr.*
- *Sefydlu fforymau lleol, rhanbarthol a chenedlaethol priodol i roi cyfleoedd i arweinwyr ysgolion rannu profiadau a dylanwadu ar gyfeiriad datblygiadau yn y sector.*



- *Cydraddoldeb i Arweinwyr Ysgolion yn genedlaethol, er enghraifft, ni ddylai darpariaeth Lles, disgwyliadau a chyfrifoldebau Arweinwyr Ysgolion gael eu pennu gan ddaearyddiaeth, maint na chyd-destun ariannol awdurdodau lleol.*

**A ddylai unrhyw fframwaith darparu Lles ar gyfer staff ysgol ac Arweinwyr Ysgolion fod yn orfodol, gyda disgwyliad clir bod pob haen o addysg yng Nghymru yn ymgysylltu, h.y. Awdurdod Lleol, consortia?**

**A ddylai unrhyw ddarpariaeth drwy Fframwaith Lles fod yn orfodol / statudol / neu'n opsiynol fel cefnogaeth 'yno os oes ei angen arnoch' i Arweinwyr Ysgolion?**

- Er bod teimladau cymysg yn deillio o'r pryder y byddai Fframwaith Lles gorfodol yn cynyddu llwyth gwaith arweinwyr ysgolion, teimla'r mwyafrif fod angen sefydlu hawl orfodol, gan gynnwys darpariaeth sylfaenol a atgyfnerthir ymhellach gan wasanaethau a chefnogaeth ddewisol ychwanegol.

# Ffocws

Mae ffocws y comisiwn hwn wedi bod ar 'arweinwyr ysgolion' fel y'i diffinnir ar ddechrau'r adroddiad hwn. Felly dim ond ar gyfran fach o'r gweithlu addysg y mae'r adroddiad wedi canolbwyntio arno. Mae hyn wedi caniatáu i'n gwaith fod yn benodol ac wedi arwain at ystyried argymhellion yn ofalus yn ofalus yn seiliedig ar ymchwil a thrafodaeth. Fel arweinwyr o bob cwr o Gymru sydd â phrofiad amrywiol o flynyddoedd lawer o uwch arweinyddiaeth mewn ysgolion, rydym ni, fel awduron y comisiwn, wedi bod mewn sefyllfa dda i fod wedi deall a choladu'r wybodaeth a rennir gyda ni gan arweinwyr eraill.

Fodd bynnag, nid yw cadw ffocws cul wedi caniatáu ystyriaeth benodol i'r uwch arweinwyr hynny sy'n gweithio mewn rolau addysgol eraill y tu allan i leoliadau ysgol.

# Argymhellion

Rhaid i'r 'Hawl i Les Cenedlaethol' ar gyfer Arweinwyr Ysgolion mewn ysgolion gynnwys:

## 1. Cefnogi lles emosiynol, corfforol a meddyliol arweinwyr ysgolion i'w galluogi i ffynnu yn eu rôl

### 1.1 Mynediad at oruchwyliaeth, coetsio, mentora a chwmsela trwy un pwynt cyswllt

Er bod teimladau cymysg mewn perthynas â gwneud elfennau cefnogol, fel goruchwyllo, coetsio a mentora, yn weithgareddau gorfodol i Arweinwyr Ysgolion, roedd y cyfranogwyr yn cytuno ei bod yn bwysig bod y gwasanaethau hyn ar gael yn rhwydd i bawb. Mater allweddol sy'n atal arweinwyr ysgolion rhag ceisio cefnogaeth yw'r canfyddiad bod ceisio cefnogaeth yn golygu gwahodd mwy o graffu, pan mai'r hyn sydd ei angen arnynt mewn gwirionedd yw cyngor da, cadarn a chyfrinachol. Cytunodd y rhan fwyaf o arweinwyr hefyd y dylai'r mynediad hwn fod ar gael yn ganolog, er mwyn sicrhau tegwch ac ansawdd y ddarpariaeth ledled Cymru. Mae'n bwysig i Arweinwyr Ysgolion fod mynediad at y gefnogaeth hon ar gael pan fo'i hangen, nad yw'n fiwrocraidd ac nad oes iddi brosesau cyfeirio cymhleth. Dywedodd Arweinwyr Ysgolion eu bod yn fwy tebygol o geisio cefnogaeth ar eu telerau eu hunain ac y byddent yn gwerthfawrogi lefelau uchel o ansawdd a chyfrinachedd wrth wneud hynny.

### Goruchwyllo

Mae 'goruchwyllo' yn derm sy'n dod i'r amlwg mewn perthynas ag addysg yng Nghymru, ac yn un nad yw fel pe bai'n cael ei ddeall yn llawn gan bawb. Fodd bynnag, mae'n rhywbeth mae llawer o broffesiynau eraill, yn enwedig y rhai sy'n ymdrin â materion rheng flaen, eisoes yn elwa ohono.

Nid oes un diffiniad penodol ar gyfer goruchwyllo, fodd bynnag, mewn perthynas ag addysg, mae Nikki Lawrence yn ei ddiffinio fel,

*a nonjudgemental, collaborative process where education practitioners are supported to reflect on their practice, relationships, the emotional demands of their work and the impact of these and the wider education system on their psychological wellbeing'*

(Lawrence, 2020, p. 57).

At hynny, gellir disgrifio egwyddorion goruchwyllo fel a ganlyn:

*'Supervision is based on mutual trust and respect. Supervisees are offered a choice of supervisor to secure a good match on a personal level, an expertise match and to meet cultural needs. Both supervisors and supervisees have a shared understanding of the purpose of the supervisory sessions.'*

(HCPC standards, 2023). Ar gael yn: <https://www.hcpc-uk.org/standards/meeting-our-standards/supervision-leadership-and-culture/supervision/approaching-supervision/key-characteristics-of-effective-supervision/>

Dylid ystyried goruchwyliaeth felly fel mesur rhagweithiol yn hytrach nag adweithiol. Nid yw'n rhywbeth y dylid ei gyrchu dim ond pan fydd pethau wedi mynd o chwith, neu pan fydd unigolyn wedi'i lethu. Dylid ei ddefnyddio fel gofod proffesiynol, anfeiriadol, i fyfyrion ar gymhlethdodau arweinyddiaeth ysgol, a'u trafod, i ffwrdd o unrhyw bwysau atebolrwydd.

Mae'n bwysig cydnabod nad oes angen i ymarferydd addysgol hwyluso'r broses o oruchwyllo Arweinwyr Ysgolion o reidrwydd, er y gall cymheiriaid ymgymryd â hyn, lle rhoddir hyfforddiant ac amser priodol. O fewn goruchwyliaeth, nid oes hierarchaeth yn y berthynas rhwng y goruchwylwr a'r sawl a oruchwylir, gyda'r sawl a oruchwylir yn arwain cynnwys y sesiynau i raddau helaeth.

Mae ymchwil ddatblygol sy'n dangos manteision goruchwyllo, wrth gefnogi Arweinwyr Ysgolion i ffynnu. Mae Bainbridge et al. yn datgan, "participants found supervision to be a powerful and restorative experience,

professionally, personally and emotionally” (2022, t. 550). Mae Cairns et al. hefyd yn cytuno, gan nodi, “supervision can give space to HTs [sic] to discuss and reflect their current situation and the impact of their role on well-being” (2023, t. 27).

Nodir bod enghreifftiau eisoes o oruchwyllo yn cael eu cynnig i Arweinwyr Ysgolion yng Nghymru, ac mae rhywfaint wedi’i ariannu gan Lywodraeth Cymru. Fodd bynnag, nid oes hawl gyffredinol ac mae cynigion cyfredol yn gyfyngedig o ran eu gallu. Mae modelau presennol hefyd yn dibynnu ar arweinwyr unigol yn ceisio eu cefnogaeth eu hunain, ac er bod yn well gan lawer o arweinwyr yr ymreolaeth hon, dadleuodd rhai y gallai hyn arwain at gyrchu cefnogaeth yn rhy hwyr. Felly byddai hawl a anogir yn gyffredinol i oruchwyllo yn fesur ataliol a chefnogol i bob Arweinydd Ysgol, gan normaleiddio’r math yma o gefnogaeth felly.

## Coetsio

Fel gyda goruchwyllo, gall diffiniadau o goetsio amrywio. Un diffiniad a awgrymir yw ei fod yn ddull cyfannol sy’n canolbwyntio ar feysydd penodol i’w gwella ac sy’n aml yn ymwneud lawn cymaint â datblygiad proffesiynol (Academi Wales, 2023). Yn y bôn, ni fydd coetsiwr yn rhoi atebion ond yn hytrach bydd yn helpu’r sawl sy’n cael ei goetsio i fyfyrion’r bersonol ar bethau a mabwysiadu dull sy’n canolbwyntio ar atebion, i gyflawni nodau a gwella’r broffesiynol. Byddant yn gofyn cwestiynau i herio ffordd o feddwl a hybu myfyrion, fodd bynnag, nid oes angen iddynt rannu sylfaen wybodaeth yr unigolyn sy’n cael ei goetsio i wneud hynny. Gall coetsio fod o fudd ar unrhyw adeg yn ystod gyrfa unigolyn a gall ganolbwyntio ar wahanol agweddau. Er bod llawer o gyfleoedd i gael mynediad at goetsio, ac yn wir hyfforddiant fel coetsiwr, nid oes un cynnig cyson na chyffredinol, gan arwain at brofiad coetsio eithaf achlysurol i Arweinwyr Ysgolion ledled Cymru.

## Mentora

Mae mentora yn wahanol i goetsio oherwydd bydd y mentor yn cynnig arweiniad mwy uniongyrchol, i gefnogi’r unigolyn i dyfu yn ei rôl broffesiynol. Dylai mentor fod â phrofiad perthnasol a thebyg i’r sawl sy’n cael ei fentora, gan weithredu fel model a all gynnig cyngor.

Mae egwyddorion allweddol mentora yn debyg i goetsio ac mewn cyd-destun addysgol, maent yn cynnwys:

- sgwrs ddysgu
- myfyrion a rhannu
- canlyniadau y cytunwyd arnynt
- ffocws ar ddysgu ac addysgu
- budd i’r ddwy ochr
- cefnogaeth a her
- cyfrinachedd

Mae coetsio a mentora ill dau yn disgrifio proses ragweithiol ddwy ffordd lle mae’r unigolyn sydd yn rôl y coetsiwr/mentor, yn defnyddio cwestiynau, trafodaeth a gweithgaredd dan arweiniad i helpu’r unigolyn sy’n cael ei goetsio/mentora i ddatrys problemau, mynd i’r afael â materion a chwblhau tasgau i safon uwch nag y byddai fel arall. Y nod yw gwella perfformiad a gwneud cyfraniad uniongyrchol at ddysgu a datblygiad yr unigolyn. Bydd y gefnogaeth hon yn rhoi hyder i Arweinwyr Ysgolion yn eu rolau a ddylai, yn eu tro, wella eu Lles cyffredinol.

## Cwswela

Gellir diffinio cwswela fel, “therapi siarad sy’n cynnwys therapydd hyfforddedig yn gwrando arnoch chi, ac yn eich helpu i ddod o hyd i ffyrdd o ddelio â phroblemau emosiynol” (GIG, 2023).

Mae cwswela yn wahanol i oruchwyllo, coetsio a mentora gan ei fod fel arfer yn adweithiol ac yn cael ei gyrchu pan fydd unigolyn yn teimlo’i fod wedi gorweithio ac yn teimlo ei fod wedi’i lethu. Y gobaith yw y bydd argymhellion cyffredinol y comisiwn yn cefnogi Lles Arweinwyr Ysgolion yn gyfannol, os cânt eu gweithredu’n llawn, ond mae

angen prosesau clir a chyson hefyd os daw materion yn anorchfygol. Mae'n hollbwysig felly fod un pwynt mynediad cyffredinol i gwswelwyr sydd wedi'u hyfforddi'n llawn pan fydd eu hangen ar Arweinwyr Ysgolion ledled Cymru. Mae rôl arweinwyr ysgolion wrth gefnogi Lles eraill yn glir, ond er mwyn gwneud hynny'n effeithiol, mae angen iddynt hefyd gael cefnogaeth addas.

I grynhoi, mae'n hollbwysig bod pob Arweinydd Ysgol yn cael mynediad cyfartal at gefnogaeth emosiynol a datblygiadol o ansawdd uchel, ar ffurf goruchwyliaeth, coetsio, mentora a chwswela o un pwynt cyswllt, a bod y cynnig hwn yn cael ei gyfathrebu'n effeithiol ledled Cymru. Byddai hyn yn osgoi loteri 'cod post' o ran cefnogaeth ac yn sicrhau bod Arweinwyr Ysgolion yn gwybod bod y gwasanaethau hyn yno a'u bod yn teimlo y gallant gael mynediad atynt heb broblem na beirniadaeth.

### **1.2 Datblygu protocolau i sicrhau bod Arweinwyr Ysgolion yn cael eu trin ag urddas a pharch.**

Thema gyffredin ar draws yr holl grwpiau ffocws oedd y canfyddiad bod parch at staff ysgol a phenaethiaid wedi dirywio. Mae llawer o Arweinwyr Ysgolion yn disgrifio sefyllfaoedd lle maent yn teimlo eu bod yn cael eu llethu gan gyfathrebiadau negyddol gan unigolion neu grwpiau o rieni a gofalwyr ynghylch trefniadaeth strategol, a sut y caiff yr ysgol ei rhedeg o ddydd i ddydd. Mae arweinwyr yn disgrifio hyn fel rhywbeth sy'n dod yn fwyfwy cyson. Er bod yr holl Arweinwyr Ysgolion yn derbyn eu rôl gyhoeddus a'u hatebolrwydd i'w cymunedau, nid yw'r ymosodiadau personol mae'n rhaid i rai arweinwyr eu dioddef yn dderbyniol, ac yn aml gallant ymylu ar fod yn ymosodol.

Cytunwyd bod angen i ddatblygiad Protocol Rhieni Cenedlaethol ac ymgyrch gyhoeddusrwydd sy'n tynnu sylw at rôl hanfodol ysgolion ac Arweinwyr Ysgolion yn eu cymunedau, fod yn flaenoriaethau allweddol. Yn dilyn ymgyngoriad, mae angen i Lywodraeth Cymru gymryd perchnogaeth o'r protocol hwn.

Yn ogystal, nid oedd Arweinwyr Ysgolion yn teimlo bod Llywodraeth Cymru, Awdurdodau Lleol a grwpiau haen ganol yn gwrando arnynt, gan greu diwylliant o roi pwysau ar arweinwyr yn hytrach na'u cefnogi. Mae angen datblygu diwylliant o ymddiriedaeth lle cydnabyddir bod Arweinwyr Ysgolion yn gwneud eu gorau glas o dan amgylchiadau heriol.

### **1.3 Archwiliad gofal iechyd blynyddol i bob Arweinydd.**

Mae The Education Workforce Well-being Index 2023 yn nodi bod 35 y cant o staff addysg yn profi symptomau sy'n arwyddion o orweithio (cynnydd o 7 y cant o gymharu â 2022). Roedd yr arwyddion o orweithio ar eu huchaf ymhlith arweinwyr ysgolion, sef 40 y cant (cynnydd o 3 y cant ers 2022).

Fel rhan o drafodaethau'r grwpiau ffocws, datgelodd llawer o gyfranogwyr nad oeddent yn blaenoriaethu eu hanghenion iechyd eu hunain. Darparwyd llawer o enghreifftiau o Arweinwyr Ysgolion nad oeddent yn gwneud apwyntiadau meddygol oherwydd pwysau gwaith. Disgrifiodd Arweinwyr Ysgolion sut y bu iddynt anwybyddu arwyddion a symptomau straen a gorludded nes eu bod, mewn llawer o achosion, yn rhy sâl i barhau.

***'Penaethiaid sydd waethaf am reoli eu lles eu hunain – maen nhw'n gofalu am bawb arall yn gyntaf.'***

**Pennaeth Ysgol Uwchradd.**

Darparwyd enghreifftiau hefyd o Arweinwyr Ysgolion yn gorfod gofyn am ganiatâd Cadeirydd y Llywodraethwyr i wneud atgyfeiriad iechyd galwedigaethol personol. Roedd hyn yn creu rhwystr i ofyn am gefnogaeth oherwydd y pryder y byddai eraill yn meddwl nad oedd yr arweinydd yn ymdopi.

***'Doeddwn i ddim yn cael cysylltu ag Iechyd Galwedigaethol am gefnogaeth bersonol – roedd yn rhaid i mi fynd drwy Gadeirydd y Llywodraethwyr, a doeddwn i ddim am wneud hynny – dylai'r gefnogaeth hon fod ar gael.'***

**Pennaeth sydd newydd ymddeol**

*‘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 and Neal, 2021)

Pan fyddwn yn ystyried y diffiniad uchod o Les fel y’i nodir yn y ddogfen ‘Mwy na Phlastr’, rydym yn argymhell bod anghenion iechyd arweinwyr ysgolion yn cael eu blaenoriaethu trwy archwiliadau iechyd rheolaidd.

Byddai’r mesur rhagweithiol hwn yn cefnogi arweinwyr ysgolion i adnabod symptomau corfforol straen a gorweithio, a chymryd camau ataliol i flaenoriaethu eu hanghenion iechyd a lles eu hunain.

Yn y grwpiau ffocws, roedd Arweinwyr Ysgolion yn frwdfrydig ac yn croesawu’r cyfle i gael archwiliad gofal iechyd blynyddol cyfrinachol gan weithiwr iechyd proffesiynol. Byddai’n helpu Arweinwyr Ysgolion i deimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi a’u bod yn cael gofal, yn ogystal â nodi problemau iechyd posibl yn gynnar, gan atal absenoldeb hirdymor posibl yn y dyfodol a gwella cyfraddau cadw.

*‘Mae sefydliadau eraill fel Estyn yn cefnogi Lles eu Harolygwyr yn dda ... mae ganddyn nhw wythnos Les flynyddol sy’n cynnwys archwiliad iechyd a dim gweithgareddau arolygu ... dim ond amser gyda’i gilydd.’*

**Pennaeth, Aelod Cyswllt Ysgol Uwchradd**

*‘Byddai darpariaeth gofal iechyd yn ddefnyddiol iawn ac yn ffordd bwysig i Awdurdod Addysg Lleol/Llywodraeth Cymru ddangos eu bod yn gwerthfawrogi’r proffesiwn.’*

**Pennaeth, Ysgol Uwchradd**

*‘Byddai archwiliad iechyd rheolaidd i’r holl arweinwyr yn cael croeso diolchgar.’*

**Adborth gan arweinydd ysgol yng Nghynhadledd Lles yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, Ionawr 2024.**

#### **1.4 ‘Amser arweinyddiaeth’ pwrpasol, di-dor i’w gymryd bob wythnos yn ystod y diwrnod ysgol. Dylai hyn gael ei gynnwys yn nhelerau ac amodau pob Arweinydd Ysgol a’i gadarnhau gan Awdurdodau Lleol a Chyrff Llywodraethu**

Soniodd bron pob un o’r Arweinwyr Ysgolion am yr heriau a wynebant wrth sicrhau amser arweinyddiaeth di-dor yn ystod y diwrnod ysgol. Fe wnaethant adrodd fod angen sicrhau bod Lles disgyblion a staff, ynghyd â rhedeg yr ysgol o ddydd i ddydd, yn cael blaenoriaeth bob amser. O ganlyniad, roedd Arweinwyr Ysgolion yn ei chael hi’n heriol diogelu amser ar gyfer meddwl yn strategol a gwella ysgolion. Rhannodd rhai Arweinwyr Ysgolion gytundebau arloesol maent wedi’u sicrhau gyda’u Corff Llywodraethu sy’n eu galluogi i gael amser Arweinyddiaeth di-dor, yn aml i ffwrdd o safle’r ysgol. Yn yr enghreifftiau hyn, dywedodd Arweinwyr Ysgolion bod eu Lles eu hunain yn cael gofal. A gallant ganolbwyntio ar dasgau strategol cymhleth heb fod yn amgylchedd prysur a heriol yr ysgol. O ganlyniad, maent wedyn yn teimlo’n fwy presennol pan fyddant yn yr ysgol, ac mae ganddynt fwy o gapasiti i gefnogi cymuned eu hysgol. Dywedodd arweinwyr hefyd eu bod yn teimlo’n gryf ynghylch pwysigrwydd modelu cydbwysedd bywyd a gwaith gweithredol gyda’u staff, gan arwain at weithlu mwy cydlynol a chryfach.

*‘Mae angen i’r rôl newid. Rydym yn gyfrifol am bethau na allwn eu rheoli sy’n gwneud y rôl yn fwy anodd, er enghraifft, toriadau cyllid. Rydym yn cael ein gorfodi i wneud penderfyniadau a fydd yn effeithio’n negyddol ar staff a disgyblion.’*

**A fyddai diwrnod yr wythnos gartref yn gweithio mewn gwirionedd? Byddai’n ddefnyddiol i gwblhau gwaith papur ond beth fyddai’r effaith ar weddill y staff? Byddai angen newid agweddau**

*i ganiatáu hyn – o safbwynt staff, disgyblion, rhieni a gofalwyr. Byddai hyn yn rhywbeth y byddai'n rhaid iddo ddiwydd ym mhobman ac yn gyson.*

*Byddai angen i'r Dirprwy Bennaeth fod yn rhydd o'r amserlen ar ddiwrnodau pan nad oedd y Pennaeth yn yr ysgol.'*

Pennaeth wedi ymddeol, Ysgol Uwchradd

### **1.5 Sefydlu a hyrwyddo disgwyliadau clir ynghylch oriau gwaith, trefniadau ac amodau ar gyfer Arweinwyr Ysgolion, gydag amser gwarchoddedig pan nad ydynt 'ar ddyletswydd'.**

Ffactor arwyddocaol sy'n effeithio ar Les a amlygwyd yn y grwpiau ffocws, yw'r diffyg arweiniad ynghylch oriau gwaith Arweinwyr Ysgolion. Er bod oriau gwaith athrawon yn glir, mae'r trefniadau ar gyfer Arweinwyr Ysgolion yn llawer llai eglur.

*'Mae methu â stwiso bant yn flinedig iawn.'*

Pennaeth Ysgol Uwchradd sydd newydd ymddeol

*' Mae'n rhaid i'r telerau ac amodau newid oherwydd ar hyn o bryd disgwylir i Arweinwyr Ysgolion fod ar gael 364 diwrnod y flwyddyn. Pa broffesiwn arall sy'n amodi hyn?'*

Pennaeth Ysgol Uwchradd

## **Detholiad o Gyflogau ac Amodau Athrawon Ysgol 2023**

### **50. Working time**

50.1. Nothing in this Document is to be taken to conflict with Council Directive 93/104/EC of 23 November 1993 concerning certain aspects of the organisation of working time<sup>(18)</sup>.

#### **Working days**

50.2. A teacher employed full-time must be available for work for 195 days, of which:

- a) 190 days must be days on which the teacher may be required to teach pupils and perform other duties; and
- b) 5 days must be days on which the teacher may only be required to perform other duties; and

those 195 days must be specified by the employer or, if the employer so directs, by the headteacher.

50.3. Paragraph 50.2 does not apply to a teacher employed full-time wholly or mainly to teach or perform other duties in relation to pupils in a residential establishment.

#### **Specified working hours**

50.4. The provisions of paragraphs 50.2 to 50.12 do not apply to:

- a) headteachers, deputy headteachers, assistant headteachers, teachers on the pay range for leading practitioners or teachers in receipt of an acting allowance for carrying out the duties of a headteacher, deputy headteacher or assistant headteacher pursuant to paragraph 23;



Mae'r diffyg eglurder hwn ynghylch oriau gwaith wedi arwain at ddisgwyliad bod Arweinwyr Ysgolion, ac yn enwedig Penaethiaid, ar gael gyda'r nos, ar benwythnosau ac yn ystod gwyliau'r ysgol. Mae'r canfyddiad hwn yn effeithio'n sylweddol ar gydbwysedd rhwng bywyd a gwaith Arweinwyr Ysgolion ac mae'n ffactor sy'n cyfrannu'n sylweddol at straen a gorweithio.

***'Hoffwn weld amser i ffwrdd o'r swyddfa/ysgol yn rhan o'r telerau ac amodau – ni ddylem deimlo'n euog am yr amser hwn i ffwrdd.'***

### **Pennaeth Ysgol Uwchradd**

Mae adroddiad Education Support, '1970s Working Conditions in the 2020s: Modernising the professional lives of teachers for the 21st century' (Mehefin 2023), yn archwilio sut mae cyfrifoldebau'r rhai sy'n gweithio ym myd addysg wedi esblygu'n sylweddol ers y 1970au, ond eto mae'r nifer o oriau heb eu capio, heb gyfarwyddyd, wedi erydu'r cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith gan eu gwthio allan o'r proffesiwn.

1970s-working-conditions-in-the-2020s.pdf

Yn y grwpiau ffocws, bu llawer o Arweinwyr Ysgolion yn trafod sut roeddent yn gweithio'n hwyr bob nos, ar benwythnosau a thrwy gydol gwyliau'r ysgol. O'i archwilio ymhellach mae hyn, yn rhannol, oherwydd gofynion y rôl ond hefyd oherwydd y disgwyliadau eraill o ran argaeledd yr Arweinydd, gan gynnwys cydweithwyr, rhieni, gofaluwr a swyddogion Awdurdod Lleol.

***'Mae staff a rhieni yn cysylltu â mi'n rheolaidd gyda'r nos, ben bore ac ar benwythnosau. Roedd hyd yn oed rhiant yn aros amdana'i y tu allan i'm dosbarth campfa ar fore Sul. Rwy'n deall bod pawb yn meddwl bod eu mater yn un pwysig ond mewn gwirionedd, does yna'r un ohonyn nhw'n faterion brys a gellid bod wedi aros i'w trafod yn yr ysgol. Mae switsho bant o'r gwaith yn anodd iawn oherwydd hyn ... cyn gynted ag y byddaf yn derbyn neges mae'n fy rhoi i yn y 'meddylfryd gwaith'.***

### **Pennaeth Ysgol Gynradd**

Mae cyfranogwyr y grwpiau ffocws i gyd yn cydnabod bod angen cysylltu â ni fel arweinwyr ysgolion, mewn argyfwng. Fodd bynnag, teimlwyd yn gryf y dylid cytuno ar ddiffiniad o'r hyn oedd yn gyfystyr ag argyfwng, er enghraifft mater diogelu mawr, tân neu lifogydd.

Adleisir yr argymhelliad hwn ym mhapur diweddar 'papur Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol Cymru ar Recriwtio a Chadw Uwch Arweinwyr yng Nghymru.' Mae'r papur hwn hefyd yn argymhell yr angen i, 'ddiffinio disgwyliadau clir ar gyfer oriau gwaith uwch arweinwyr.'

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

**'Recriwtio a Chadw Uwch Arweinwyr yng Nghymru' - Ekaterina Aleynikova, Jasmin Rostron, Sophie Kitson (Sefydliad Cenedlaethol dros Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol) a James Zuccollo, Eva Jiménez (Sefydliad Polisi Addysg).**

Mae bron pob un o'r Arweinwyr Ysgolion uwchradd yn cytuno bod gweinyddu canlyniadau TGAU a Safon Uwch ym mis Awst yn cael effaith sylweddol ar eu gallu i gymryd seibiant meddyliol, corfforol ac emosïynol dros ran sylweddol o wyliau'r haf. Yn yr un modd, mae mentrau fel Rhaglenni Gwyliau Ysgol yn arwain at ddisgwyliad bod arweinydd yr ysgol ar alwad fel person sydd ar ddyletswydd dros wyliau'r haf.

Mae'n hanfodol bod Arweinwyr Ysgolion yn cael seibiannau priodol i ail-gyfnherthu ac adfywio o ofynion meddyliol, corfforol ac emosïynol sylweddol y rôl.



## 2. Lleihau biwrocratiaeth fel y gall arweinwyr ganolbwyntio ar gyfeiriad strategol eu hysgolion

### 2.1 Archwilio rolau a chyfrifoldebau presennol arweinwyr a dileu elfennau sy'n amharu ar ddiben craidd Arweinwyr Ysgolion

Mae arweinwyr ysgol wedi canfod eu bod yn gyfrifol am gyflawni tasgau a pherfformio rolau nad ydynt ac na ddylent fod o fewn dibenion craidd eu dyletswyddau. Er bod Awdurdodau Lleol yn amrywio yn hyn o beth, rhannodd aelodau grwpiau ffocws yr enghreifftiau cyffredin canlynol:

- Atgyweiriadau a chynnal a chadw cyffredinol yr ysgol e.e. bordio ffenestri, newid ffiwsiau, glanhau rhannau o'r adeilad, dadflocio draenau/toiledau.
- Cyfrifoldebau gofalu e.e. casglu sbwriel, symud dodrefn, agor/cau adeiladau yn ystod tymhorau'r ysgol, ar benwythnosau ac yn ystod y gwyliau ysgol, cyflenwi ceisiadau am wyliau blynyddol yn ystod y tymor, cyfrifoldeb y tu allan i oriau fel deiliad allwedd
- Rheoli eiddo e.e. cynghori ar bob agwedd ar iechyd a diogelwch, mynychu hyfforddiant asbestos a sicrhau cydymffurfiaeth â'r canllawiau, cwblhau gwiriadau asesu risg o dân, caffael cwmni rheoli gwastraff, cysylltu â chontractwyr, rheoli prosiectau.
- Rheoli safle e.e. graeanu llwybrau diogel at fynedfeydd ysgolion, atgyweirio a chynnal a chadw gerddi, cyflawni dyletswyddau warden traffig, patrolio croesfannau ysgol a/neu fod yn gynorthwydd parcio.
- Adnoddau Dynol e.e. cyflawni prosesau Adnoddau Dynol or-fiwrocraidaidd gan gynnwys penodi/terfynu contractau a rheoli absenoldebau staff.
- Gweinyddol e.e. cofnodi cyfarfodydd, ymateb i geisiadau Awdurdod Addysg Lleol am wybodaeth a gedwir yn aml gan y Cyngor Sir Lleol ehangach.
- Gorfodi polisiau'r ysgol a luniwyd i amddiffyn aelodau staff rhag ymddygiad ymosodol a/neu annerbyniol gan rieni, gofalwyr neu aelodau'r cyhoedd.

Dylid darparu'r adnoddau a'r amodau i staff a disgyblion yr ysgol dyfu, dysgu a datblygu. Roedd arweinwyr ysgolion yn teimlo eu bod wedi'u gorlwytho'n fawr gan yr amser a dreuliodd a'r diffyg cefnogaeth a gafwyd wrth ddarparu, monitro a chynnal yr amodau hynny. Mae'r cyfrifoldebau ychwanegol, beichus hyn yn amharu'n sylweddol ar allu Arweinwyr Ysgolion i gynllunio'n strategol, ysgogi gwelliannau, cydweithio â'i gilydd ac yn anffodus, i dreulio amser gyda disgyblion.

### 2.2 Darparu personél wedi'u hyfforddi'n dda i gefnogi Arweinwyr Ysgolion wrth ymdrin â materion penodol nad ydynt yn ymwneud yn uniongyrchol ag Addysgu a Dysgu, fel Rheolwyr Busnes Ysgolion, Rheolwyr Adnoddau Dynol a Swyddogion Cydymffurfiaeth Iechyd a Diogelwch.

*'Hoffwn gael cefnogaeth wrth ddatrys problemau. Rhywun i siarad ag ef, sydd â phrofiad ac arbenigedd, sy'n gallu cynnig datrysiadau y gellir eu cyflawni ac sy'n gallu cael effaith.'*

#### Pennaeth Ysgol Uwchradd

Dywedodd Arweinwyr Ysgolion eu bod yn aml yn teimlo'n ynysig yn eu swyddi a'u bod weithiau wedi'u harfogi'n wael i fynd i'r afael â phroblemau penodol, a rhai technegol iawn yn aml. Teimlai llawer o bennaethiaid nad oedd ganddynt unrhyw un i droi atynt wrth wneud penderfyniadau anodd a allai gael canlyniadau sylweddol.

Nododd llawer o Arweinwyr Ysgolion fod disgwyl i bennaethiaid fod yn gyfrifol yn y pen draw am agweddau nad oes ganddynt lawer o hyfforddiant ynddynt, megis lechyd a Diogelwch. Darparwyd enghreifftiau penodol, gan gynnwys gofyniad i bennaethiaid mewn rhai awdurdodau lleol gwblhau cyrsiau hyfforddi byr ar reoli asbestos, ac yna prawf yr oedd gofyn iddynt ei basio. Teimlai Arweinwyr Ysgolion y dylai'r cyfrifoldebau penodol hyn gael eu hysgwyddo gan yr Awdurdod Lleol, gan alluogi pennaethiaid i ganolbwyntio ar eu rôl o fod yn arweinwyr addysg ac nid yn rheolwyr safleoedd. Dylai personél hyfforddedig gefnogi ysgolion gyda materion o'r fath.

Roedd y gefnogaeth gan swyddogion Awdurdodau Lleol sydd ar gael i benaethiaid yn amrywio o un Awdurdod Lleol i'r llall. Mae rhai penaethiaid yn hapus iawn gyda'r gefnogaeth a gânt mewn meysydd penodol, ond roedd hyn yn amrywio'n sylweddol. Teimla llawer o benaethiaid eu bod yn cael cymorth gwael mewn meysydd arwyddocaol, gan nodi ei bod yn aml yn anodd iawn cael ymatebion cyflym i ymholiadau, galwadau ffôn neu e-byst, a oedd yn aml yn rhai brys. Mae diffyg cyngor amserol, arbenigol yn rhoi pwysau ychwanegol ar benaethiaid ac Arweinwyr Ysgolion sydd eisoes yn gwneud penderfyniadau anodd. Gallai absenoldeb y cyngor arbenigol hwn wneud penaethiaid yn agored i niwed.

***'Roedd y swyddog cymorth ysgol yn yr Awdurdod Lleol ar gael fel seinfwrdd ond ni allai ddarparu cyngor arbenigol bob amser. Rydyn ni angen rhywun y gallwn gysylltu â nhw am gyngor gyda sefyllfaoedd cymhleth.'***

## **Pennaeth wedi ymddeol**

Thema gref a ddaeth i'r amlwg yn nhrefnadau'r grwpiau ffocws oedd y diffyg cefnogaeth sydd ar gael, yn enwedig mewn ysgolion llai, wrth ymdrin â materion cyllid ac Adnoddau Dynol. Nododd ysgolion llai heb reolwyr busnes neu swyddogion AD fod yn rhaid iddynt ymgymryd â'r rolau hyn. Roedd hyn yn prinhaus eu hamser, gan leihau eu gallu i arwain yn eu meysydd addysgu a dysgu arbenigol ac o safbwynt lles disgyblion a staff.

***'Mewn ysgolion llai, mae arweinwyr yn gwisgo sawl 'het'. Dydy gwneud hyn ddim yn caniatáu i mi gyflawni fy mhotensial yn fy meysydd o gryfder. Dydy o ddim yn caniatáu i mi gyflogi na defnyddio pobl yn eu meysydd o gryfder gan fod yr ysgol yn gofyn i staff ac arweinwyr wneud cymaint. Mae hyn yn effeithio ar gynhyrchiant a chreadigrwydd.'***

## **Pennaeth Cynradd**

Dyweddodd llawer o Uwch Arweinwyr yn ystod y grwpiau ffocws eu bod yn rhwystredig nad oedd modd iddynt fwrw ymlaen â'u rôl yn effeithiol. Roedd hyn oherwydd nad oedd cyngor arbenigol bob amser ar gael yn hawdd a/ neu am eu bod yn gorfod cwblhau rolau y dylid eu dirprwyo i arbenigwyr eraill, fel rheolwyr busnes ysgolion neu arbenigwyr Adnoddau Dynol. Dylid darparu cefnogaeth gyda materion penodol nad ydynt yn ymwneud ag addysgu a dysgu hefyd i bob pennaeth, beth bynnag fo maint a/neu gyllideb yr ysgol.

***'Dylai Awdurdodau Lleol weithio'n fwy effeithiol i sicrhau bod Penaeithiaid ac Arweinwyr yn gallu glynu at eu disgrifiad swydd. Dylai Awdurdodau Lleol sicrhau bod gan bob arweinydd ac ysgol ddigon o 'offer' i ddarparu ar gyfer disgyblion a chymuned yr ysgol.'***

## **Pennaeth Cynradd**

### **2.3 Cynnal Asesiadau Effaith Llwyth Gwaith ar bob lefel ar gyfer pob menter, newid polisi a diwygiad yn y dyfodol**

Un pryder a godwyd gan lawer o Arweinwyr Ysgolion yn y grwpiau ffocws oedd effaith natur gyflym, gyfnewidiol y sector addysg yn erbyn disgwyliadau uchel ac atebolrwydd sylweddol. Mae'r 'Dwysáu Gwaith' hwn (yn wahanol i lwyth gwaith) yn cyfeirio at nifer a chymhlethdod cynyddol y tasgau y disgwylir i Benaethiaid eu cwblhau; ynghyd â disgwyliadau afrealistig ar amseroedd cwblhau gwaith/tasgau; lefelau uchel o graffu ar y tasgau hynny ac atebolrwydd amdanynt; ynghyd â galwadau cyson i fod ar gael i'r holl randdeiliaid, sydd oll yn arwain at ddwysáu aciwt yn y rôl broffesiynol.

***'Recent studies have further explored principals' complex and demanding role and the multiple and competing responsibilities associated with the position in contemporary times. The increasingly stressful working conditions of the principalship are further exacerbated by growing bureaucracy, excess paperwork, unplanned interruptions, severe budget cuts, and encroachment on their professional autonomy'***

**(Pollock, Wang, & Hauseman, 2018).**

Mae gan amgylchedd gwaith o'r fath, heb fwy o reolaeth a rheoleiddio, y potensial i gael effaith andwyol ar Les staff ar bob lefel. Arweinwyr Ysgolion sydd â'r atebolrwydd mwyaf am ddyletswydd gofal staff ac yn aml byddant yn ysgwyddo'r cyfrifoldeb o leihau'r baich ar eraill. Fodd bynnag, daw hyn yn aml ar draul eu llwyth gwaith a'u Lles eu hunain.

Yn dilyn sicrwydd gan Lywodraeth Cymru, mae Arweinwyr Ysgolion o'r farn ei bod yn hanfodol bod pob diwygiad yn y dyfodol yn rhoi ystyriaeth lawn i'r effaith bosibl ar lwyth gwaith a dwysáu gwaith.

*'This (...the introduction of a workload impact assessment) will be at the forefront of Welsh government policy development and will ensure appropriate consideration of workload implications and union engagement early in the policy making process.'*

## Cymdeithas Genedlaethol y Prifathrawon

### 3. Cynllunio olyniaeth yn effeithiol er mwyn recriwtio a chadw staff yn llwyddiannus

#### 3.1. Mae Penaethiaid yn fodolau ymddygiad a rhaid iddynt chwarae rhan allweddol wrth greu amgylchedd gwaith cadarnhaol lle mae Lles yn cael ei flaenoriaethu.

Mae'n amlwg bod Uwch Arweinwyr yn teimlo eu bod yn cael eu llethu gan eu dyletswyddau a'u cyfrifoldebau presennol. Mae Education Support yn dangos yn y Well Being Index diweddaraf bod 95 y cant o Uwch Arweinwyr yn teimlo dan straen yn eu rôl. Daw llawer o'r straen hwn yn sgil methu â chanolbwyntio ar y pethau sydd bwysicaf - disgyblion a dysgu.

Er mwyn i bethau wella, rhaid cael ymrwymiad i newid ar bob lefel. Mae Uwch Arweinwyr hefyd yn chwarae eu rhan i sicrhau hyn. Mae Uwch Arweinwyr yn cael eu hystyried fel 'ceiliogod gwynt' y sefydliad – mae timau'n edrych tuag atynt am gyfarwyddyd ac i fodelu ymddygiad. Felly mae angen i Uwch Arweinwyr deimlo y gallant flaenoriaethu eu lles eu hunain, ac yn ei dro, y bydd hyn yn rhoi caniatâd i eraill wneud yr un peth. Mae'r gyfatebiaeth o roi eich mwgwd ocsigen eich hun ymlaen yn gyntaf yn un pwysig. Oni bai bod ein Huwch Arweinwyr yn gofalu amdanynt eu hunain, ni fyddant mewn sefyllfa i gefnogi eraill.

Mae angen i Uwch Arweinwyr deimlo felly fod ganddynt yr hawl i gwestiynu penderfyniadau gan sefydliadau eraill sy'n effeithio ar eu rôl, yn hytrach na derbyn elfennau sy'n cael eu hychwanegu'n gyson. Mae angen i arweinwyr deimlo y gallant roi'r gofod i'w hunain feddwl, myfyrio ac ail-gyfnertu gyda'r nos, ar benwythnosau ac yn ystod y gwyliau. Drwy wneud hynny, a thrwy ei wneud yn amlwg eu bod yn gwneud hynny, bydd Arweinwyr Ysgolion yn cefnogi eraill yn y sefydliad i deimlo y dylent flaenoriaethu eu Lles eu hunain er mwyn osgoi gorweithio.

#### 3.2 Gwella cyfleoedd cenedlaethol ar gyfer dysgu proffesiynol blaengar y tu hwnt i CPCP

Un o'r pethau a ddatblygodd o'r trafodaethau yw'r ffaith nad yw Uwch Arweinwyr yn teimlo bod ganddynt gynnig cyson o ddysgu proffesiynol y tu hwnt i CPCP. Mae llawer o Uwch Arweinwyr yn teimlo eu bod yn dysgu 'yn y swydd' heb lwybr clir ar gyfer dysgu proffesiynol.

Er bod Dull Cenedlaethol ar gyfer Dysgu Proffesiynol (NAPL), a rhaglenni cenedlaethol yn cael eu darparu drwy gonsortia rhanbarthol fel y 'Rhaglen Penaethiaid Newydd a Phenaethiaid Dros Dro' a'r 'Rhaglen Genedlaethol Datblygu Penaethiaid Profiadol', ymddengys mai dealltwriaeth gyfyngedig sydd o'r cynigion hyn a rhywfaint o anghysondeb o ran mynediad a darpariaeth ledled Cymru. Mae'r rhaglen 'Penaethiaid Profiadol' yn cael ei hysbysebu fel un addas ar gyfer penaethiaid gyda phum mlynedd o brofiad neu fwy, ond nid oes rhaglen i ddilyn ymlaen o hyn. Felly, teimlwyd bod angen cynnig dysgu proffesiynol mwy blaengar.

*‘Mae gormod o gynigion dysgu proffesiynol sy’n amwys, a dydw i ddim yn gwybod beth i fuddsoddi ynddo. Rydw i eisiau rhywbeth a all symud fy sgiliau arwain ymlaen... 5, 10, 15 mlynedd yn ddiweddarach.’*

## **Pennaeth Cynradd**

Mae grŵp y comisiwn yn credu bod gan yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol rôl allweddol i’w chwarae wrth ddatblygu dysgu proffesiynol Uwch Arweinwyr ledled Cymru, a dylai ddatblygu’r maes hwn ymhellach i sicrhau ei fod wedi’i sefydlu ac yn hygyrch i bawb.

Bydd llwybr dysgu proffesiynol parhaus, sy’n gyson ledled Cymru, yn helpu uwch arweinwyr i ddatblygu sgiliau arwain allweddol mewn meysydd fel coetsio, ac yn helpu i ddatblygu arweinwyr y dyfodol.

At hynny, y tu hwnt i CPCP, dylai fod cyfleoedd i Arweinwyr Ysgolion gysylltu a rhwydweithio ledled Cymru. Ar wahân i’r Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, prin yw’r cyfle i Arweinwyr rwydweithio y tu hwnt i’w Hawdurdod Lleol neu ranbarth. Byddai mwy o gydweithio, fel yr hyn a gynigir gan fodel Cymdeithion yr Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol, yn meithrin perthnasoedd proffesiynol pwrpasol a allai gynorthwyo dysgu proffesiynol.

### **3.3 Datblygu llwybr gyrfa ac agwedd Arweinyddiaeth Systemau, i rannu a chadw arbenigedd arweinyddiaeth yn system addysg Cymru.**

Thema gyffredin a oedd yn peri pryder mewn llawer o drafodaethau’r grwpiau ffocws oedd nifer yr Arweinwyr Ysgolion a oedd yn awyddus i adael y rôl, gan deimlo bod y swydd yn anghynaliadwy. I rai cyfranogwyr roedd hyn yn golygu archwilio’r cyfle i gymryd ymddeoliad cynnar, i eraill roedd yn golygu ymgeisio am rolau o fewn yr Awdurdod Lleol neu’r haen ganol, ac i rai roedd yn golygu gadael y proffesiwn yn gyfan gwbl. Mynegodd llawer bryder nad oedd unrhyw lwybrau dilyniant gyrfa y tu hwnt i sicrhau swydd prifathrawiaeth. Mae hyn yn arwain at rai cydweithwyr yn teimlo’n gaeth yn broffesiynol ac yn ariannol.

*‘Roeddwn i bob amser wedi bwriadu bod yn bennaeth nes i mi ymddeol yn 60 oed. Fodd bynnag, dydw i ddim yn siŵr bellach ydy hyn yn gyraeddadwy. Ambell ddiwrnod, rwy’n meddwl tybed faint yn hirach y galla’i ddal ati. Rydw i yn fy 50au cynnar ac wedi dechrau meddwl am fy nghynllun ymadael.’*

## **Pennaeth Ysgol Gynradd**

Mae mater cadw staff yn cael ei gymhlethu ymhellach gan y ffaith bod arweinwyr ysgolion yn mynd yn hŷn.

*‘Mae nifer yr uwch arweinwyr rhwng 50 a 59 oed wedi bod yn cynyddu ers 2019 a’r nifer rhwng 30 a 49 oed yn gostwng. Mae hyn yn awgrymu y gallai cyfrannau uwch o drosiant ddigwydd yn y dyfodol wrth i fwy o bobl, yn enwedig penaethiaid, ymddeol.’*

**‘Recriwtio a Chadw Uwch Arweinwyr yng Nghymru’** - Ekaterina Aleynikova, Jasmin Rostron, Sophie Kitson (Sefydliad Cenedlaethol dros Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol) a James Zuccollo, Eva Jiménez (Sefydliad Polisi Addysg)

**Ffigur 12. Mae penaethiaid yn nes at ymddeoliad nag uwch arweinywyr eraill Pennaeth dros dro**



Mewn rhai ardaloedd o Gymru, cafodd penaethiaid profiadol gyfle i wneud cais am rolau Prifathrawiaeth Weithredol mewn ysgolion ffederal. Fodd bynnag, nid oes cynnig dysgu proffesiynol cenedlaethol i gefnogi Arweinywyr Ysgolion i ymgymryd â'r rôl hon. Yn yr un modd, nid yw pob Arweinydd Ysgol yn deisyfu rôl Prifathrawiaeth Weithredol.

Yn y grwpiau ffocws, roedd consensws y byddai'n fuddiol i bennaethiaid profiadol gael eu defnyddio fel Arweinywyr System gan gefnogi penaethiaid ar ddechrau eu gyrfa fel mentoriaid, yn ogystal â chefnogi penaethiaid sy'n delio â sefyllfaoedd heriol. Mae hyn yn cyd-fynd â'r adolygiad presennol o'r adolygiad o'r Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP).

**‘Argymhelliad 20**

*‘Yn syth ar ôl ei benodi i’w swydd gyntaf fel pennaeth, dylai fod yn ddyletswydd ar y pennaeth newydd i sicrhau mentor i ddarparu cyngor adeg y penodiad a chyn dechrau’r swydd, ac am y ddwy flynedd nesaf. Dylid dewis y mentor hwn, yn amodol ar uchafswm llwyth achosion, o gyfeirlyfr canolog o bennaethiaid sy’n gydweithwyr ac sydd wedi gweithio fel pennaeth am gyfnod o rhwng tair a chwe blynedd. Dylai’r pennaeth sydd newydd ei benodi hysbysu ei awdurdod lleol a Chadeirydd y Llywodraethwyr am y sawl sydd wedi’i ddewis a’r rhesymau am ei ddewis.’*

**DYSGU BOD YN BENNAETH I GYMRU Adolygiad o’r Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth yng Nghymru Mawrth 2023**

Dywedodd bron pob un o'r Arweinwyr Ysgolion fod y gefnogaeth gan gydweithwyr profiadol yn amhrisiadwy, o safbwynt proffesiynol a phersonol.

*'Cefnogaeth gan gydweithwyr sydd orau, mae cael pennaeth profiadol fel cyswllt wedi bod yn fuddiol dros ben.'*

### **Pennaeth, Ysgol Gynradd**

*'Mae'r cyfle i gael trafodaethau gyda phenaethiaid eraill – yn broffesiynol ac yn bersonol, yn werthfawr iawn.'*

### **Pennaeth, Ysgol Uwchradd**

Mynegodd Arweinwyr Ysgolion bryderon bod yn rhaid i unrhyw rôl Arweinyddiaeth System gael ei hariannu'n llawn er mwyn gallu neilltuo amser yn briodol i'r rôl. Ni ddylai fod disgwyl i hyn ddod yn gyfrifoldeb ychwanegol arall i Arweinwyr Ysgolion ei ychwanegu at lwyth gwaith sydd eisoes yn heriol.

# Casgliad

Mae'r comisiwn hwn wedi ceisio darparu argymhellion uchelgeisiol ond realistig a chyraeddadwy i gefnogi Lles Arweinwyr Ysgolion yng Nghymru. Mae'r dystiolaeth a amlinellwyd am Les Arweinwyr Ysgolion yn peri gofid, ac mae hyn ynghyd â'r data ar recriwtio a chadw yn pwysleisio'r angen i bawb sy'n ymwneud â'r mater weithredu ar unwaith. Roedd cryfder y teimladau a'r emosiynau a glywyd ac a welwyd yn ystod trafodaethau'r grwpiau ffocws yn dangos i'r comisiwn fod yn rhaid gweithredu ar unwaith.

Mae gan Lywodraeth Cymru, Awdurdodau Lleol, Uwch Arweinwyr a'r haen ganol, oll ddyletswydd i'r sector addysg i sicrhau bod y sefyllfa'n gwella.

Mae'r argymhellion i gyd yn bwysig ac ni ddylid blaenoriaethu ar draul un arall. Bydd cyflawni un argymhelliad yn aml yn dibynnu ar gyflawni argymhelliad arall, mewn modd cyd-ddibynnol. Fodd bynnag, mae'r comisiwn yn glir, er mwyn cyflawni'r argymhellion, fod yn rhaid cwblhau adolygiad brys o delerau ac amodau Arweinwyr Ysgolion a chyllido ysgolion.

Byddai adolygu'r telerau ac amodau yn caniatáu nodi agweddau nad ydynt yn rhai craidd ar rôl pennaeth, gan ganiatáu iddynt ganolbwyntio'n llawn ar y meysydd hynny o'u gwaith sy'n cael yr effaith fwyaf ar gefnogi Lles cymuned yr ysgol a chynnydd disgyblion. Byddai caniatáu i Arweinwyr Ysgolion weithio o dan yr amodau hyn yn gwella eu lles yn fawr ac, ym marn y comisiwn, yn gwella cyfraddau cadw.

Mae'n amlwg bod ysgolion yng Nghymru yn wynebu argyfwng ariannu, gan waethygu'r pwysau ar arweinwyr. Er mwyn cyflawni'r argymhellion hyn, rhaid cynnal adolygiad cyllido. Ni ddylai cyllid ar gyfer yr argymhellion hyn ddod o gyllidebau ysgolion ac ni ddylai orfodi arweinwyr i flaenoriaethu rhwng darpariaethau.

Er bod yr adroddiad hwn yn canolbwyntio ar Arweinwyr Ysgolion, rydym yn cydnabod y dylai llawer o'r argymhellion hyn fod yn berthnasol i holl staff yr ysgol hefyd.

Pan fydd Arweinwyr Ysgolion yn ffynnu, mae dysgwyr yn ffynnu.

# Manylion y Cymdeithion

Margaret Davies	(Pennaeth, Ysgol Arbennig Sant Christopher, Wrecsam)
Russell Dwyer	(Pennaeth, Ysgol Gynradd Gymunedol San Tomos, Abertawe)
Geraldine Foley	(Pennaeth, Ysgol Gynradd Marlborough, Caerdydd)
Dewi Wyn Hughes	(Pennaeth, Ysgol Gwynedd, Y Fflint)
Owain Jones	(Pennaeth, Ysgol Gyfun Aberaeron, Ceredigion)
Owain Roberts	(Pennaeth, Ysgol Cybi, Ynys Môn)
Helen Jones	(Pennaeth, Ysgol Maesteg, Pen-y-bont ar Ogwr)



# Llyfryddiaeth

Academi Wales (2024) *Coetsio a Mentora*. Ar gael yn: <https://academiwales.gov.wales/coetsio-a-mentora> (Cyrchwyd: 14 Ebrill 2024).

Adran Addysg y DU, (2021) The Education Staff Wellbeing Charter. (Ar gael yn: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6194eb37d3bf7f0551f2d1a5/DfE\\_Education\\_Workforce\\_Welbeing\\_Charter\\_Nov21.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6194eb37d3bf7f0551f2d1a5/DfE_Education_Workforce_Welbeing_Charter_Nov21.pdf)) (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023).

Addysg Cymru (2023) 'Dogfen Cyflog ac Amodau Athrawon (Cymru) 2023 a chanllawiau ar amodau a thelerau athrawon ysgol'. Ar gael yn: [https://www.llyw.cymru/sites/default/files/publications/2023-10/dogfen\\_cyflog\\_ac\\_amodau\\_athrawon\\_ysgol\\_cymru\\_2023.pdf](https://www.llyw.cymru/sites/default/files/publications/2023-10/dogfen_cyflog_ac_amodau_athrawon_ysgol_cymru_2023.pdf) (Cyrchwyd: 14 Ebrill 2024).

Aleynikova, E. Rostron, J. Kitson, S., Zuccollo, J, Jiménez, E. (2023) *Recriwtio a Chadw Uwch Arweinwyr yng Nghymru*.

Bainbridge, A., Reid, H. a Negro, D. (2022) 'Towards a virtuosity of school leadership: clinical support and supervision as professional learning', *Professional Development in Education*, 48(4), tt. 546-558. Ar gael yn: DOI: 10.1080/19415257.2019.1700152 (Cyrchwyd: 14 April 2024).

Beaufort Research a Cazbah (2022) *Attitudes towards school year reform in Wales, Research and engagement findings*. Ar gael yn: <https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2022-06/attitudes-towards-school-year-reform-in-wales-research-and-engagement-findings-beaufort-research.pdf> (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023).

Brown et al. (2023) *A qualitative exploration of stakeholder perspectives on the implementation of a whole school approach to mental health and emotional well-being in Wales*. Health Education Research. Cyf.3 8. rhif 3 tt. 241-253.

Cairns, B., Daly, C. a Boyle, J. (2023) 'Is there a felt need from head teachers to support their wellbeing through the offer of professional reflective supervision? If so, what model would suit them best?', *Educational and Child Psychology*, 40(4), tt. 24-43. Ar gael yn: <https://doi.org/10.53841/bpsecp.2023.40.4.24> (Cyrchwyd: 19 Ebrill 2024).

Cox, C. (2023) *Compassionate Leadership: An Essential Approach Post-COVID*. Journal of Library Administration, 63:4, tt. 554-56.

Davies, A. (2022) 'Mwy na "phlastr": Deall y gofynion a nodi'r adnoddau i greu uwch arweinwyr cynaliadwy ym myd Addysg Cymru.' Academi Genedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Addysgol. Ar gael yn: <https://nael.cymru/wp-content/uploads/2024/02/Dr-Ali-Davies-Arweinyddiaeth-Dosturiol-TERFYNOL-FERSWIN2.pdf> (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023).

Duncan Gillard, David Wright, Aoife McNally, Paul E. Flaxman, Ross McIntosh a Kyla Honey (2021) Acceptance & commitment therapy for school leaders' well-being: an initial feasibility study, *Educational Psychology in Practice*, 37:1, 34-51. Ar gael yn: DOI: 10.1080/02667363.2020.1855120 (Cyrchwyd: 10 Rhagfyr 2023).

Education Support (2021) *Stress, Burnout, Anxiety and Depression: How they impact on the mental health and wellbeing of teachers and on learner outcomes*. Ar gael yn: <https://www.educationsupport.org.uk/media/qeupkgep/literature-review-stress-anxiety-burnout-and-depression-impact-on-teachers-and-on-learner-outcomes.pdf> (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023)

Education Support (2023) *Teacher Wellbeing Index 2023*. Ar gael yn: [https://www.educationsupport.org.uk/media/0h4jd5pt/twix\\_2023.pdf](https://www.educationsupport.org.uk/media/0h4jd5pt/twix_2023.pdf) (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023).

Education Support (2023) *1970's Working conditions in the 2020s: Modernising the professional lives of teachers for the 21<sup>st</sup> century*. Ar gael yn: <https://www.educationsupport.org.uk/media/bn2bk5a3/1970s-working-conditions-in-the-2020s.pdf> (Cyrchwyd 6 Rhagfyr 2023).

Lawrence, N. (2020) *Supervision in education – healthier schools for all*. Ar gael yn: [https://www.barnardos.org.uk/sites/default/files/uploads/Supervision%20in%20Education%20-%20Healthier%20Schools%20For%20All%20-%20Main%20report\\_0.pdf](https://www.barnardos.org.uk/sites/default/files/uploads/Supervision%20in%20Education%20-%20Healthier%20Schools%20For%20All%20-%20Main%20report_0.pdf) (Cyrchwyd: 14 Ebrill 2024).

Lindley, L. (2022) 'Exploring how educational leaders in England experience and promote their own well-being' *Management in Education*. Cyf 36(4) tt. 167-173.

Llywodraeth Cymru (2021) *Fframwaith ar sefydlu dull ysgol gyfan ar gyfer llesiant emosiynol a meddyliol*, Dogfen arweiniad rhif: 269/2021. Ar gael yn: <https://www.llyw.cymru/fframwaith-ar-sefydlu-dull-ysgol-gyfan-ar-gyfer-llesiant-emosiynol-meddyliol> (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023)

Llywodraeth Cymru (2022) *Llesiant Cymru, 2022: lles plant a phobl ifanc*. Ar gael yn: <https://www.llyw.cymru/llesiant-cymru-2022-lles-plant-phobl-ifanc> (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023).

Llywodraeth Cymru (2023) Dogfen Cyflog ac Amodau Athrawon (Cymru) 2023 a chanllawiau ar amodau a thelerau athrawon ysgol'. Ar gael yn: [https://www.llyw.cymru/sites/default/files/publications/2023-10/dogfen\\_cyflog\\_ac\\_amodau\\_athrawon\\_ysgol\\_cymru\\_2023.pdf](https://www.llyw.cymru/sites/default/files/publications/2023-10/dogfen_cyflog_ac_amodau_athrawon_ysgol_cymru_2023.pdf) (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023).

Milton, E. a Connolly, M. a Davies, A. J. a Barrance, R. (2018) "Headteacher Recruitment, Retention and Professional Development in Wales: Challenges and Opportunities", *Wales Journal of Education* 20(2), 204-224. Ar gael yn: DOI: <https://doi.org/10.16922/wje.20.2.11> (Cyrchwyd: 10 Rhagfyr 2023).

NICE, (2017). *Healthy workplaces: improving employee mental and physical health and wellbeing*. Ar gael yn: <https://www.nice.org.uk/guidance/qs147/chapter/Quality-statement-1-Making-health-and-wellbeing-an-organisational-priority> (Cyrchwyd: 26 Gorffennaf 2023).

Rahimi, M. ac Arnold, B. (2022) The Irish Primary Principal and Deputy Principal Occupational Health, Safety and Wellbeing Survey: 2022 Data. *Research for Educational Impact (REDI)*, Deakin University. Ar gael yn: [https://www.researchgate.net/publication/368755579\\_The\\_Irish\\_Primary\\_Principal\\_and\\_Deputy\\_Principal\\_Health\\_and\\_Wellbeing\\_Survey\\_-\\_2022\\_Data](https://www.researchgate.net/publication/368755579_The_Irish_Primary_Principal_and_Deputy_Principal_Health_and_Wellbeing_Survey_-_2022_Data) (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023).

Scott, S. (2024) *The Development of a Strategic Intervention Framework to Reduce Work-Related Stress Among Headteachers in Wales*. Ar gael yn: [https://figshare.cardiffmet.ac.uk/articles/thesis/The\\_Development\\_of\\_a\\_Strategic\\_Intervention\\_Framework\\_to\\_Reduce\\_Work-Related\\_Stress\\_Among\\_Headteachers\\_in\\_Wales/25109321](https://figshare.cardiffmet.ac.uk/articles/thesis/The_Development_of_a_Strategic_Intervention_Framework_to_Reduce_Work-Related_Stress_Among_Headteachers_in_Wales/25109321) (Cyrchwyd: 14 Ebrill 2024). Walter, M. (2023) Dysgu bod yn Bennaeth i Gymru – Adolygiad o'r Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth yng Nghymru. Ar gael yn: <https://www.llyw.cymru/sites/default/files/publications/2023-05/adolygiad-or-cymhwyster-proffesiynol-cenedlaethol-ar-gyfer-prifathrawiaeth-yng-nghymru.pdf> (Cyrchwyd: 6 Rhagfyr 2023).

Wang, F., Pollock, K., Hauseman, C. (2018) 'School Principals Job Satisfaction: The Effects of Work Intensification' *Canaian Journal of Education Administration and Policy*. Cyf 185, tt.73-90. Ar gael yn: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1179195.pdf> (Cyrchwyd: 14 Ebrill 2024).

Y Gwasanaeth Iechyd Gwladol (2023) 'Counselling'. Ar gael yn: <https://www.nhs.uk/mental-health/talking-therapies-medicine-treatments/talking-therapies-and-counselling/counselling/#:~:text=Counselling%20is%20a%20talking%20therapy,to%20deal%20with%20emotional%20issues.> (Cyrchwyd: 14 Ebrill 2024).



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

Ysbrydoli Arweinwyr - Cyfoethogi Bywydau  
Inspiring Leaders - Enriching Lives

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

