



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

 Colegau Cymru  
Colleges Wales

# Deall Arweinyddiaeth yn y Sector Addysg Bellach yng Nghymru

Gorffennaf 2022

 SEFYDLIAD DYSGU A GWAITH  
LEARNING AND WORK INSTITUTE



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

This report is also available in Welsh

## Tabl Cynnwys

Cyflwyniad .....	3
Methodoleg .....	4
Crynodeb canfyddiadau .....	4
Argymhellion .....	6
Canfyddiadau Manwl .....	8
Nodweddion personol a phroffesiynol uwch arweinwyr .....	8
Cefnogaeth ar gyfer dysgu proffesiynol arweinwyr a darpar arweinwyr .....	11
Gosod ffocws penodol ar reolaeth ganol: .....	13
Rhwystrau i recriwtio, cadw a datblygu arweinwyr .....	14
Priodoleddau a nodweddion arweinyddiaeth .....	23
Cefnogi iechyd a llesiant arweinwyr .....	25
Casgliad .....	27
Atodiad .....	28

## Cyflwyniad

Mae'r sector addysg bellach yn rhan hanfodol o'r tirlun ôl-16. Mae'n cynnig cyfleoedd dysgu a llwybrau i bobl o bob oedran mewn addysg alwedigaethol a hefyd addysg gyffredinol yn ogystal â chyflogadwyedd, dysgu oedolion yn y gymuned a dysgu seiliedig ar waith. Mae colegau eu hunain yn sefydliadau mawr a chymhleth sy'n gwasanaethu ac yn gweithio gyda chymunedau amrywiol a rhanddeiliaid cymhleth.

Bu proses o drawsnewid yn y sector dros y ddau ddegawd diwethaf. Mae bellach lai o sefydliadau yn y sector ond mae'r rheiny yn rhai mwy. Mewn rhai achosion, mae sefydliadau wedi ychwanegu darparwyr dysgu seiliedig ar waith tra bod eraill yn rhan o deulu o sefydliadau dan ymbarél prifysgol. Mae sefydliadau yn aml-gampws ac yn gwasanaethu cymunedau ar draws ardal ddaearyddol eang.

Ym mhob achos, mae sefydliadau addysg bellach yn sefydliadau mawr a chymhleth sydd angen uwch arweinwyr sydd ag ystod o sgiliau a phrofiadau. Mae'n anodd gorbwysleisio pwysigrwydd arweinyddiaeth i lwyddiant y sefydliad ac felly mae'n dilyn fod yn rhaid i'r sector fod â ffocws ar fuddsoddi yn eu harweinwyr, bod â chynlluniau clir ar waith i gefnogi cynnydd, cadw a chynllunio olyniaeth, a bod â thimau arweinyddiaeth amrywiol gydag ystod o brofiadau.

Dylid gweld y canfyddiadau a'r argymhellion i gyd yng nghyd-destun nid yn unig y tirlun ôl-16 cyfredol ond hefyd fel bod yn berthnasol ar gyfer y cyfnod pan fydd y Comisiwn Addysg Drydyddol ac Ymchwil wedi ei sefydlu ac yn gyfrifol am gynllunio a throsolwg o'r sector ôl-orfodol.

I gefnogi'r gwaith hwn comisiynwyd y Sefydliad Dysgu a Gwaith gan Colegau Cymru i gynnal ymchwil i helpu datblygu dealltwriaeth o:

- Recriwtio, cadw, rheoli talent a chynllunio olyniaeth ar draws y sector.
- Natur y cynnig dysgu proffesiynol cyfredol i arweinwyr a'r hyn sydd ei angen ar gyfer y dyfodol.
- Y rhwystrau allweddol (gwir a thybiedig) i fynd i swyddi arweinyddiaeth, symud ymlaen i uwch arweinyddiaeth, ac aros mewn swyddi arweinyddiaeth.
- Profiad dysgwyr o'u llesiant eu hunain a llesiant pobl eraill. Byddai hyn o reidrwydd yn cyffwrdd ar effaith y pandemig ond ni fyddai wedi ei gyfyngu i'r cyfnod hwn yn unig.

Hoffem ddiolch i'r unigolion niferus o bob rhan o'r sector a manau eraill a roddodd o'u hamser i ymateb i'r arolwg, i gael eu cyfweld, neu i gymryd rhan mewn grwpiau ffocws. Mae pob un ohonynt yn hynod o brysur yn arwain eu sefydliadau a'u sefydliadau eu hunain, ac rydym yn hynod ddiolchgar am eu hamser yn helpu i lywio'r ymchwil y mae'r adroddiad hwn yn seiliedig arno.

## Methodoleg

Cynhaliwyd yr ymchwil hwn drwy ymagwedd dull cymysg at data meintiol a hefyd ddata ansoddol. Roedd yn cynnwys:

- Cyfweiliadau gydag uwch arweinwyr cyfredol a chyn uwch arweinwyr o'r sector Addysg Bellach yn cynnwys Penaethiaid a Phrif Swyddogion Gweithredol cyfredol, Is-benaethiaid a rhai ar yr uwch dîm arweinyddiaeth gyda chyfrifoldeb penodol am adnoddau dynol. Cynhaliwyd cyfanswm o 13 cyfweiliad.
- Cyfweiliadau gyda rhanddeiliaid allanol allweddol, yn cynnwys Llywodraeth Cymru, Estyn ac Academi Genedlaethol Arweinyddiaeth Addysgol. Gofynnwyd am gyngor gan y Cyngor Gweithlu Addysg ar ganfyddiadau ac argymhellion penodol.
- Arolwg a anfonwyd at bob uwch arweinydd yn y sector i helpu penderfynu peth data llinell sylfaen allweddol. Roedd cyfanswm o 72 ymateb i'r arolwg a defnyddiwyd y canlyniadau i sefydlu llinell sylfaen o ddata ac ychwanegu cyd-destun perthnasol i'r data ansoddol. Fe wnaeth y Sefydliad Dysgu a Gwaith a hefyd Colegau Cymru gysylltu wedyn i sicrhau ymatebion ac rydym yn fodlon fod lefel yr ymatebion yn rhoi sampl sy'n rhoi canfyddiadau cadarn.
- Tri grŵp ffocws ar-lein. Cynhaliwyd dau gydag uwch arweinwyr cyfredol ac un gyda'r rhai sydd mewn swyddi rheolaeth ganol ar hyn o bryd.

Rhoddwyd pob ymateb ar yr amod na fyddid yn medru adnabod yr unigolyn a ymatebodd.

Nid oedd yn bosibl o fewn cwmpas yr ymchwil i gynnwys llywodraethwyr, er y sylweddolwn eu bod yn rhan bwysig arall o recriwtio a datblygu uwch arweinwyr.

## Crynodeb canfyddiadau

Daeth nifer o ganfyddiadau allweddol i'r amlwg drwy ddefnyddio data ar draws yr holl brosiect ymchwil. Cânt eu hymchwilio a'u hesbonio yn fwy manwl yn nes ymlaen yn yr adroddiad ond caiff y prif bwyntiau eu crynhoi isod:

- Mae gweithgaredd sylweddol ar draws y sector i ddarparu cyfleoedd dysgu proffesiynol ar gyfer uwch arweinwyr a darpar arweinwyr ar lefel sefydliad (tebyg i fynediad i gymwysterau ILM) a hyfforddi a mentora ffurfiol ac anffurfiol. Fodd bynnag, mae'r gefnogaeth a gynigir ar draws y sector yn anghyson ac mae rhanddeiliaid yn dweud yn fras y teimlent fod cwmpas am ddull mwy cydlynus a chenedlaethol.
- Mae gan y sector her ddemograffig ymysg y garfan arweinyddiaeth gyda 65% o'r uwch arweinwyr a ymatebodd i'r arolwg yn debyg o fod yn ymddeol yn y 10 i 15 mlynedd nesaf. Mae mwy nag un mewn deg o'r uwch arweinwyr dros 60 oed. Ar lefel sefydliad, mae

ymwybyddiaeth a ffocws ar gynllunio olyniaeth ond ni ymddengys fod ymateb a gydlynir yn genedlaethol at gynllunio ar gyfer y dyfodol.

- Dynododd nifer o randdeiliaid her benodol yng nghyswllt amrywiaeth y garfan arweinyddiaeth ar draws y sector gan mai cymharol ychydig o arweinwyr du, Asiaidd a lleiafrif ethnig oedd. Caiff hyn ei gefnogi gan ddata'r arolwg, gyda 93% o'r uwch arweinwyr a ymatebodd yn uniaethu fel gwyn. Er y gwnaed cynnydd amlwg ar gydbwysedd rhwng y rhywiau o fewn arweinyddiaeth y sector, roedd rhanddeiliaid yn gyson wrth ddynodi'r angen am fwy o gynnydd ar amrywiaeth ethnig.
- A siarad yn gyffredinol, mae'r sector yn tueddu i ffafrio ffocws ar 'dyfu o'r tu mewn' ac nid oes diwylliant cryf o ystyried recriwtio ar lefel uwch o'r tu allan i'r sector. Roedd rhanddeiliaid yn cydnabod manteision ac anfanteision posibl y dull hwn. Fe wnaethant ddynodi pwysigrwydd bod gan uwch arweinwyr ddealltwriaeth fanwl o gymhlethdod y sector a'u bod yn gydnaws â diwylliant a diben Addysg Bellach, ond hefyd fod peidio cael digon o amrywiaeth mewn profiad yn y sector yn golygu llai o gyswllt gyda syniadau newydd a ffyrdd gwahanol o weithio.
- Fe wnaeth rhanddeiliaid mewnol a hefyd allanol ddynodi datblygiad yr haen rheolaeth ganol fel maes sydd angen mwy o ffocws a buddsoddiad. Dynododd rhanddeiliaid ddiffyg llwybr gyrfa amlwg a dealladwy o gymharu â'r sector ysgolion, llai o gyfleoedd i arweinwyr canol gael mynediad i gyfleoedd dysgu proffesiynol ffurfiol ac anffurfiol, a phryderon am ofynion tybiedig uwch swyddi a cholli cydbwysedd hylaw gwaith-bywyd.
- Bu iechyd a llesiant arweinwyr dan brawf sylweddol yn ystod y pandemig ond mae timau ac unigolion yn ymfalchïo yn y gwytnwch a ddangoswyd ganddynt. Mae arweinwyr yn hyderus y gallant gael mynediad i ystod o gefnogaeth os oes ei angen. Fodd bynnag ni ymddengys fod diwylliant cyson ar draws pob sefydliad lle mae arweinwyr yn teimlo eu bod yn medru gofyn am help a chefnogaeth.
- Hyd yn oed fisoedd ar ôl y pandemig mae iechyd a llesiant uwch arweinwyr yn dal i fod dan bwysau sylweddol. Bu cynnydd sylweddol mewn llwyth gwaith a chyflymder gwaith yn ystod y pandemig ac mae arweinwyr yn dal i weithio ar y cyflymder hwn heddiw. Ar ei waethaf mae risg i iechyd a llesiant arweinwyr cyfredol os na chaiff hyn ei gyfarch ac ar y lleiaf mae'n golygu fod gan arweinwyr lai o amser i ofalu am eu hiechyd a'u llesiant eu hunain neu i fyfyrion a chynllunio ar gyfer y dyfodol.

## Argymhellion

Mae ein hargymhellion yn bennaf i gael eu hystyried gan y sector Addysg Bellach, bydded hynny drwy ColegauCymru neu drwy sefydliadau unigol. Fodd bynnag mae rhai sydd ar gyfer partneriaid eraill i'w hystyried.

Ein hargymhellion yw:

- Er ei bod yn amlwg o gyfweiliadau gyda rhanddeiliaid fod arweinyddiaeth Addysg Bellach yn gryfder sylweddol yn y sector, mae cwmpas ar gyfer datganiad clir o uchelgais i helpu codi ansawdd ar draws y sector. Dylai nodi'r uchelgais i arweinyddiaeth mewn Addysg Bellach fod y gorau oll yn y sector gwasanaeth cyhoeddus yng Nghymru, y disgwyliad i arweinwyr fod eu hymrwymiad i ddysgu proffesiynol ac i lesiant ac i ddysgu o arfer da mewn man arall. Bydd y datganiad hwn o uchelgais yn helpu i osod y cyfeiriad ar gyfer arweinyddiaeth yn y sector ac i sicrhau fod gan arweinwyr y sgiliau maent eu hangen ar gyfer y dyfodol. Pan fydd wedi'i sefydlu, dylai'r Comisiwn Addysg Drydyddol ac Ymchwil weithio gyda ColegauCymru i ddatblygu'r datganiad hwn ar y cyd a chydweithio tuag at gyflawni'r uchelgais.
- Mae gormod o ddysgu proffesiynol ar gyfer arweinwyr o fewn y sector yn digwydd ar lefel sefydliad yn unig a dylai ColegauCymru weithio gyda sefydliadau a phartneriaid eraill i ddatblygu rhaglen dysgu broffesiynol a gaiff ei chydlynu'n genedlaethol. Dylai hyn yn benodol gynnwys y cyfle i ddatblygu rhwydweithiau a phrofiadau gyda sefydliadau eraill ac o sefydliadau tu allan i'r sector a'r tu allan i Gymru. Sylweddolwn y byddai angen mwy o adnoddau ar gyfer y gwaith hwn ac argymhellwn fod Llywodraeth Cymru yn ystyried cyllid ychwanegol i feithrin yr alluedd gofynnol i ddatblygu a chyflwyno'r rhaglen.
- Dylai datblygu rhaglen genedlaethol i gefnogi rheolwyr canol a darpar arweinwyr fod yn ffocws allweddol i'r sector. Dylai ColegauCymru ystyried unwaith eto gomisiynu neu ddatblygu rhaglen arweinyddiaeth a gydlynir yn genedlaethol sy'n sicrhau fod gan arweinwyr canol a darpar arweinwyr y sgiliau eang, y rhwydweithiau a'r her allanol sydd eu hangen i helpu eu paratoi ar gyfer uwch swyddi arweinyddiaeth. Eto byddai hyn yn yn amodol ar yr adnoddau a'r galluedd sydd ar gael a dylai fod yn flaenoriaeth ar gyfer trafodaeth gyda Llywodraeth Cymru.
- Dylid gweld darpar arweinwyr a'r haen ganol fel rhan o strategaeth ehangach ar gyfer cynllunio olyniaeth ar draws y sector. Gyda data'r arolwg yn dangos y bydd 65% o'r uwch arweinwyr cyfredol yn agosáu at ymddeoliad dros y 10-15 mlynedd nesaf, mae'n rhaid i'r sector ddechrau cynllunio yn awr i ddatblygu'r genhedlaeth nesaf o arweinwyr y dyfodol. Er ein bod yn cydnabod y bydd angen peth gweithredu ar y lefel leol i ddiwallu anghenion sefydliadau unigol, mae'n hanfodol fod dull a gaiff ei gydlynu'n genedlaethol i helpu sefydlu llif eang o dalent ac i sefydlu rhwydweithiau rhwng arweinwyr y dyfodol.

- Oherwydd pwysigrwydd arweinyddiaeth ar yr haen rheolaeth ganol, dylai Estyn ystyried sut y gallent gynnwys effeithlonrwydd cynllunio olyniaeth, cefnogaeth a datblygu arweinyddiaeth ar gyfer rheolwyr canol fel rhan o'u harolygiadau.
- Dylai dysgu proffesiynol a chynllunio olyniaeth fod â ffocws penodol ar drin diffyg cydraddoldeb mewn cyfranogiad mewn swyddi uwch arweinwyr, yn neilltuol ymysg menywod ac o gymunedau du, Asiaidd a lleiafrif ethnig. Dylai gweithredu ganolbwyntio ar adolygu recriwtio o fewn y sector (yn cynnwys sut a ble y caiff swyddi eu hysbysebu) i gynyddu'r gronfa o ymgeiswyr du, Asiaidd a lleiafrif ethnig sy'n gwneud cais am swyddi ac sy'n cael eu cefnogi i ddatblygu eu profiad a'u sgiliau. Ynghyd â hyn dylai fod ffocws ar ddatblygu menywod yn ddarpar arweinwyr er mwyn cyflymu'r cynnydd tuag at gydbwysedd rhwng y rhywiau. Dylai'r cyfrifoldeb am y gweithredu hyn fod yn nwylo Fforwm Penaethiaid ColegauCymru a'r Rhwydwaith Adnoddau Dynol. Dylai fod ymrwymiad penodol i gysylltu gyda sefydliadau sydd â phrofiad o'r gwaith hwn tu allan i'r sector Addysg Bellach fel y gellir rhoi her briodol i arferion recriwtio presennol.
- Mae profiad y sector ymhlith uwch arweinwyr yn ffynhonnell o nerth ac yn dangos yr ymrwymiad i ethos a gwerthoedd addysg bellach. Fodd bynnag, mae'r dystiolaeth hefyd yn dangos diffyg cymharol profiad allanol diweddar ymysg uwch ddeiliaid swyddi. I liniaru'r risg o gael cronfa gul o brofiadau yn y sector, dylai'r rhwydwaith o Gyfarwyddwyr Adnoddau Dynol gydweithio i adolygu disgrifiadau swydd, manylebion person a gofynion profiad ar gyfer uwch swyddi i helpu denu ystod mor eang o ymgeiswyr ag sydd modd. Tra'n cydnabod y gofyniad ar gyfer profiad cwricwlwm ar gyfer nifer o swyddi, dylai hefyd fod cyfleoedd i ychwanegu at ehangder profiad a chysylltiad y sector gyda gwahanol ffyrdd o weithio.
- Mae dystiolaeth uwch arweinwyr cyfredol yn dangos gwerth a phwysigrwydd cyfleoedd rhwydweithio ffurfiol ac anffurfiol i helpu rhannu gwybodaeth a phrofiadau, trafod yr heriau ehangach sy'n wynebu arweinwyr a sefydliadau a meithrin cysylltiadau ar draws y sector. Mae enghreifftiau a roddwyd o'r rhain yn cynnwys rhwydweithiau ar bynciau penodol, y Grŵp Cwricwlwm ac Ansawdd a'r Rhwydwaith Adnoddau Dynol. Er yn cydnabod yr angen i gydbwyso hyn gydag adnoddau a gofynion cyffredinol ar y sefydliad, mae cwmpas i ystyried y ffordd orau i ColegauCymru gefnogi hyn, gan roi mwy o fynediad i arweinwyr i gyfleoedd rhwydweithio anffurfiol a hefyd ffurfiol fel rhan o'u datblygiad proffesiynol.
- Un bwlg amlwg yw argaeledd data i helpu mapio ac olrhain nodweddion y garfan arweinyddiaeth a galluogi monitro ac asesu cadarn dros gyfnod. Mae'r Cyngor Gweithlu Addysg yn casglu data ar arweinwyr sydd wedi cofrestru gyda nhw a dylid gofyn iddynt gasglu a chyhoeddi data yn rheolaidd ar y garfan arweinyddiaeth.

Byddai'r gofyniad posibl i bob Pennaeth gofrestru gyda'r Cyngor Gweithlu Addysg yn cryfhau'r data hwn ymhellach ac yn gwella'n sylweddol yr hyn sydd ar gael ar hyn o bryd.

## Canfyddiadau Manwl

### Nodweddion personol a phroffesiynol uwch arweinwyr

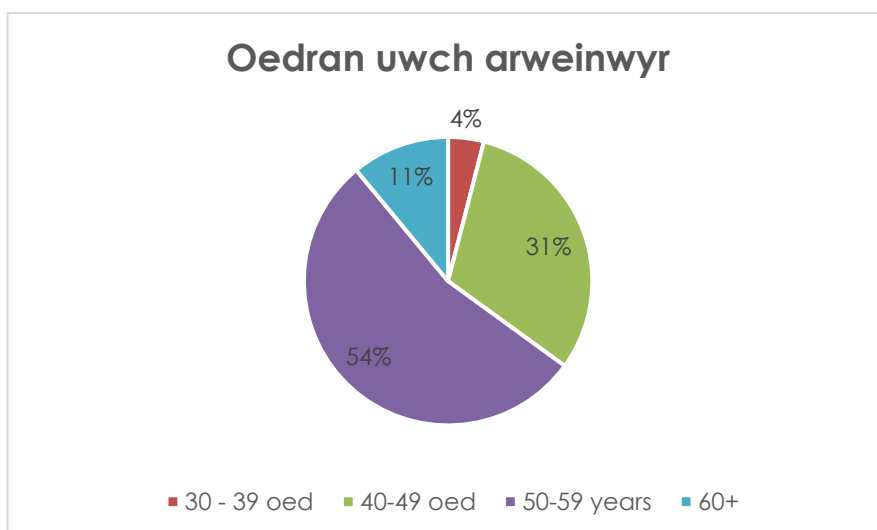
Gan ddefnyddio'r canfyddiadau o'r arolwg o uwch arweinwyr, sefydlwyd llinell sylfaen o ddata i helpu'r sector i ddeall rhai o'r nodweddion allweddol a gwybodaeth ddemograffig.

Cafodd yr arolwg ei ddsbarthu drwy Gyfarwyddwyr Adnoddau Dynol (neu swyddi cyfatebol) ym mhob sefydliad. Cafwyd cyfanswm o 72 ymateb. Gofynnodd yr arolwg am beth gwybodaeth sylweddol ar swyddi, megis teitl swydd, ychydig o wybodaeth bersonol (oedran, rhywedd a gallu yn y Gymraeg) a gwybodaeth fwy manwl ar gefndir proffesiynol. Lle'r oedd hynny'n briodol, cafodd dadansoddiad mwy manwl o gwestiynau'r arolwg ei gynnwys yn y canfyddiadau manwl yn nes ymlaen yn yr adroddiad.

**Proffil oedran:** Un nodwedd allweddol y gofynnwyd amdani yn yr arolwg oedd proffil oedran uwch arweinwyr. Fel y disgwyliid, mae'r rhai mewn swyddi uwch arweinwyr yn yr ystodau oedran hynach, gyda 65% dros 50 oed. Er fod hyn yn amlwg yn dangos lefel uchel y swyddi a'r lefel o brofiad a ddisgwylid eu cyflawni, y mae'n golygu y bydd dau-draean yr uwch arweinwyr cyfredol yn ymddeol neu'n agosáu at ymddeol dros y 10 i 15 mlynedd nesaf.

Mae'n glir o'r cyfweiliadau a'r grwpiau ffocws fod cynllunio olyniaeth eisoes yn rhan o'r ystyriaethau ar lefel sefydliad ond mae'n llai eglur fod ymateb cydlynus ar lefel sector. Fel y cyfeirir ato yn ddiweddarach yn yr adroddiad, mae cwrpas am ddull mwy cydweithredol at ddatblygu llwybrau gyrfa a chynnig dysgu proffesiynol sylweddol ar gyfer darpar arweinwyr ar lefel rheolaeth ganol ac i ehangu'r gronfa talent o'r tu allan i'r sector.

Mae'r data yn awgrymu, er nad oes her ddemograffig ar unwaith yn wynebu'r sector, mae'r amserlenni cysylltiedig yn golygu fod angen datblygu ymateb fel mater o beth brys.

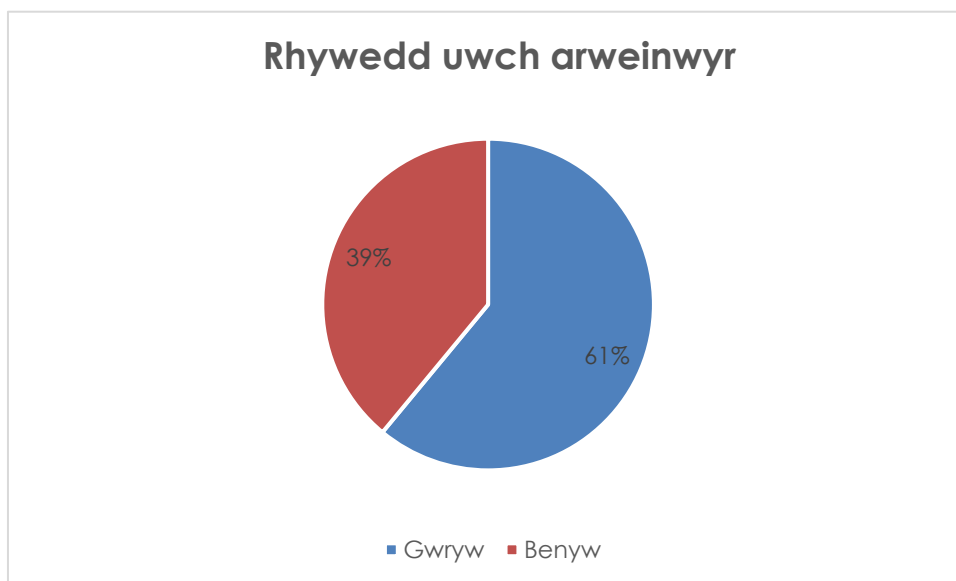


*Arolwg Dysgu a Gwaith: oedran uwch arweinwyr mewn Addysg Bellach*



**Proffil rhywedd:** Mae'r arolwg yn awgrymu gwahaniaeth yn nifer y dynion mewn swyddi uwch arweinwyr, er ei bod hefyd yn werth cofio fod y ffigur yn debyg i'r rhaniad rhywedd ymhlith penaethiaid ysgolion uwchradd yng Nghymru. O'r uwch arweinwyr a ymatebodd i'r arolwg, roedd 39% yn fenywod a 61% yn ddynion. Fel y nodir uchod, mae hyn yn fras debyg i ysgolion uwchradd yng Nghymru gyda 34% o benaethiaid ysgolion yn fenywod.

Fodd bynnag, o gofio am faint cymharol lai y sector Addysg Bellach yna gallai newidiadau llai yng nghyfansoddiad rhywedd arweinwyr (yn arbennig ar lefel Pennaeth) gael effaith fawr ar y cydbwysedd cyffredinol. Fel y dangosir yn ddiweddarach yn yr adroddiad, mae'r rhai sy'n gweithio yn y sector yn cydnabod y cynnydd a wnaed ar sicrhau fod gan fwy o fenywod fynediad i uwch swyddi arweinwyr ond bod angen mwy o waith i ddynodi, datblygu a chefnogi menywod sy'n ddarpar arweinwyr.



*Arolwg Dysgu a Gwaith: rhywedd arweinwyr mewn Addysg Bellach*

**Gallu yn y Gymraeg:** O'r arolwg a hefyd yr ymchwil ehangach mae tystiolaeth o ymrwymiad cryf i'r Gymraeg ac i ddatblygu gallu arweinwyr yn y sector.

Roedd un sylw gan uwch arweinydd yn nodweddiadol o'r dystiolaeth a gasglwyd. Soniodd yr unigolyn yma am yr ymrwymiad i fuddsoddiad i 'sicrhau y caiff capasiti a gallu yn y Gymraeg ei gynyddu a'i gynnal'.

Gofynnodd arweinydd arall i ba raddau yr oedd y sector yn cyrraedd y safonau a ddisgwylir ar gyfer cymhwysedd yn y Gymraeg ar lefel uwch:

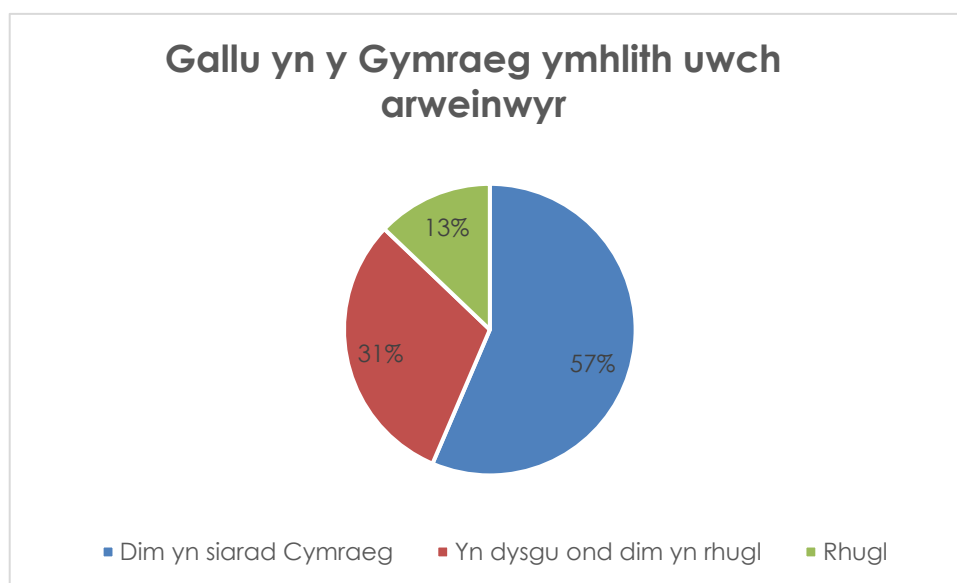
*'Mae cymhwysedd yn y Gymraeg yn bwysig, ac felly hefyd allu dwyieithog o fewn y sector addysg bellach yng Nghymru ac mae'n rhaid i ni gwestiynu os oes digon o bobl ar lefel uchel sy'n medru siarad Cymraeg'. (Cyfweliad gydag uwch arweinydd)*

Roedd arweinwyr a gyfwelwyd yn cydnabod pwysigrwydd mwy o allu yn y Gymraeg i'r gwaith mewnol a hefyd allanol a thynnodd sylw at y buddsoddiad a roddant ynddo.

*'Mae cymhwysedd yn y Gymraeg yn hanfodol mewn llawer o swyddi arweinyddiaeth gan fod uwch arweinwyr yn wynebu allan i'r gymuned a'r cyhoedd yn ogystal ag wynebu ar i mewn i'r myfyrwyr a staff. Mae'r coleg yn gwneud buddsoddiad sylweddol mewn sicrhau y caiff capasiti a galluedd ei gynnal.'* (Cyfweiliad uwch arweinydd)

Roedd hefyd dystiolaeth o'r grwpiau ffocws o uwch arweinwyr yn deall y disgwyliadau arnynt i ddangos yr ymrwymiad i ddysgu a defnyddio'r Gymraeg a rhoi hyn ar waith yn eu sefydliadau. Ystyriwyd hyn yn rhan bwysig o ymwreiddio'r defnydd o'r Gymraeg ar draws y coleg ac arddangos y pwysigrwydd i ymarferwyr a'r grŵp staff yn ehangach.

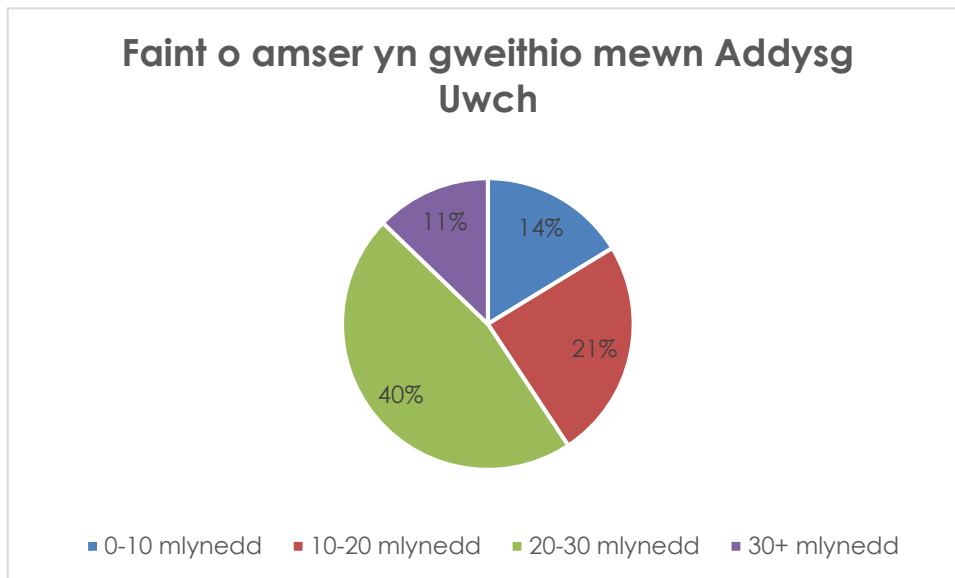
Mae cwmpas yr ymchwil yn golygu na chafodd hyfedredd yn y Gymraeg ei ymchwilio yn fanwl ond mae tystiolaeth o ymrwymiad lefel uchel iddo gan arweinwyr. Fodd bynnag nid yw'r ymchwil yn dangos i ba raddau y caiff ei defnyddio fel rhan o fusnes dydd-i-ddydd ar draws sefydliadau. Gyda'r arolwg yn dangos i 13% o arweinwyr ddweud eu bod yn rhugl yn y Gymraeg a 31% yn ddysgwyr ond heb fod yn rhugl, mae'n amlwg fod sail gref ar gyfer cynyddu sgiliau a defnydd o'r iaith ymhellach.



Arolwg Iechyd a Dysgu: Hyfedredd yn y Gymraeg ymhlith arweinwyr mewn Addysg Bellach

**Pa mor hir yn y sector:** Yn olaf ar nodweddion arweinwyr yn y sector, mae'n werth ystyried pa mor hir maent wedi eu dreulio mewn Addysg Bellach. Dengys data'r arolwg bod 51% o arweinwyr wedi treulio mwy na 20 mlynedd yn y sector, gyda 11% â mwy na 30 mlynedd o brofiad.

Mae'r data hwn a'r ymchwil ansoddol yn dangos diwylliant o arweinwyr sydd wedi gweithio yn y sector am gyfnod hir. Mae hyn wedi helpu i feithrin ymrwymiad i ethos, gwerthoedd a diben y sector Addysg Bellach. Mae hyn yn gryfder sylweddol ac yn debygol o fod yn rheswm am wytnwch sefydliadau yn ystod y pandemig. Fodd bynnag, mae hefyd dystiolaeth gan rai rhanddeiliaid mewnol ac allanol fod diffyg profiad tu allan i'r sector ac fel canlyniad fawr o gysylltiad gyda gwahanol ffyrdd o weithio. Ar gyfer arweinwyr canol, mae hefyd ganfyddiad fod eu cyfleoedd yn fwy cyfyngedig oherwydd pa mor hir mae uwch arweinwyr yn aros yn eu swyddi.



*Arolwg Dysgu a Gwaith: faint o amser y bu uwch arweinwyr yn gweithio mewn Addysg Bellach*

## Cefnogaeth ar gyfer dysgu proffesiynol arweinwyr a darpar arweinwyr

Roedd dysgu proffesiynol uwch arweinwyr a hefyd ddarpar arweinwyr o fewn y sector yn ffocws allweddol o'r ymchwil. Casglwyd tystiolaeth drwy'r arolwg arweinwyr yn ogystal â data ansoddol drwy gyfweiliadau gyda rhanddeiliaid a'r grwpiau ffocws.

Mae'r dystiolaeth yn dangos fod sefydliadau unigol yn gweithredu i gefnogi dysgu proffesiynol arweinwyr cyfredol a darpar arweinwyr y dyfodol. Gallai pob coleg y gwnaethom siarad â nhw roi tystiolaeth o ryw fath o raglen arweinyddiaeth fewnol a datblygu ac roedd tystiolaeth hefyd eu bod yn aml yn boblogaidd ac yn aml fod mwy o alw amdanynt nag o leoedd ar gael. Mae hyn yn dangos ymrwymiad clir i ymagwedd o 'dyfu ein harweinwyr ein hunain' fel rhan o strategaethau cynllunio olyniaeth ehangach a dymuniad i arweinwyr ddatblygu eu sgiliau a'u galluoedd.

Mae gan yr uwch arweinwyr cyfredol amrywiaeth o gymwysterau sy'n berthnasol i'r swydd. Roedd nifer o'r rhai a gymerodd rhan mewn grwpiau ffocws wedi ennill gradd Meistr mewn Addysg ac Arweinyddiaeth a dangoswyd hyn hefyd yng nghanlyniadau'r arolwg. Mae'r arolwg hefyd yn dangos fod nifer o arweinwyr wedi cyflawni neu'n gweithio tuag at ILM lefel 7. Fodd bynnag, nid oedd patrwm cyson o'r arolwg ac roedd tystiolaeth o ystod o wahanol lwybrau.

Fodd bynnag, mae hefyd yn glir fod bylchau sylweddol yn y gefnogaeth a gynigir a diffyg dull gweithredu cenedlaethol cydlynus sy'n golygu fod mynediad yn anghyson rhwng sefydliadau. Caiff gwaith ac adnoddau eu dyblygu ac ni fanteisir i'r eithaf ar y cyfleoedd i ddysgu gan ei gilydd. Dynodwyd hefyd fod cefnogaeth ar gyfer yr haen ganol yn faes lle dylai sefydliadau a'r sector yn ei gyfanrwydd roi mwy o ffocws. **Roedd mwyafrif llethol yn cefnogi sicrhau gwell cydbwysedd rhwng cyfleoedd dysgu a datblygu a arweinir gan y sefydliadau eu hunain â dulliau gweithredu cenedlaethol a gaiff eu rhannu ac y dylai hyn fod yn flaenoriaeth i'r sector.**

**Cefnogaeth arweinyddiaeth a gydlynir yn genedlaethol:** roedd cefnogaeth gref iawn gan randdeiliaid ac arweinwyr i ryw fath o gyfleoedd dysgu proffesiynol a gydlynir yn genedlaethol i helpu ategu cymorth dan arweiniad y sefydliadau eu hunain.

Yn benodol, soniwyd am raglen *Arwain Cymru* fel dull effeithlon a arferai fod ar gael ar gyfer darpar arweinwyr ac arweinwyr cyfredol mewn swyddi arweinyddiaeth. Roedd cefnogaeth gref i'r math hwn o ymyriad fod ar gael eto ac am gynnwys cryfderau'r rhaglen flaenorol mewn ymyriadau yn y dyfodol.

Yn benodol, tanlinellodd rhai a gymerodd ran yn flaenorol gryfderau rhaglen *Arwain Cymru* yn seiliedig ar eu profiadau eu hunain. Roedd hyn yn cynnwys:

- Rhaglen o gymorth arweinyddiaeth gyda ffocws arbennig ar sector Addysg Bellach Cymru ac y gellid ei roi ar waith yn gyflym ac yn ymarferol yn eu swyddi;
- Cyfleoedd ar gyfer rhwydweithio y tu allan i'w sefydliadau eu hunain ac i ddatblygu cymuned o ymarfer arweinyddiaeth. Mae hyn yn cynnwys y cyfle i ddatblygu rhwydweithiau anffurfiol y gellir eu cyrchu yn y dyfodol
- Gofod a chyfleodd ar gyfer ymarfer myfyriol a chyfle profiadau dysgu trochi i ddatblygu sgiliau yn fwy manwl.
- Dysgu sy'n lleoli rôl Addysg Bellach o fewn y sector cyhoeddus yn ehangach yng Nghymru ac o fewn nodau ac uchelgeisiau ehangach Cymru drwyddi draw.

Roedd y rhai a gyfwelwyd ar gyfer yr ymchwil, ac yn arbennig y rhai a gymerodd ran yn y rhaglen yn flaenorol, yn gryf o blaid mwy o gydlynw cenedlaethol ar ddysgu proffesiynol ar gyfer arweinwyr a chyflwyno hynny, ar linellau tebyg i *Arwain Cymru*.

Roedd cefnogaeth neilltuol ar gyfer y math hwn o weithredu gan Brif Swyddogion Gweithredol/Penaethiaid a gyfwelwyd ar gyfer yr ymchwil. Gwyddent am werth rhaglen *Arwain Cymru* a dadleuwyd y dylai fod rhaglen o ddysgu ffurfiol ar gyfer darpar arweinwyr y gellid ei ategu gan fentora, hyfforddiant a chyfleoedd lleoliad gwaith.

Yn neilltuol, gwerthfawrogent y cyfle i gael profiad gan eu cymheiriaid mewn sefydliadau eraill yng Nghymru yn ogystal ag yn y Deyrnas Unedig yn ehangach.

*'Pwynt allweddol i'w ystyried wrth edrych ar raglenni dysgu a datblygu yn y dyfodol ar gyfer uwch arweinwyr yw i ba raddau y gallwn roi cyfle i uwch arweinwyr gael profiad gan*

*eu cymheiriaid mewn sefydliadau eraill yng Nghymru yn ogystal ag yn y Deyrnas Unedig yn ehangach.* (Cyfweiliad uwch arweinydd)

**Cyfleoedd ar gyfer rhwydweithio a chefnogaeth cymheiriaid ar draws sefydliadau:** soniodd bron bawb a gymerodd ran am y cyfle i fedru rhwydweithio gyda chydweithwyr o fan arall yn y sector fel cyfleoedd dysgu gwerthfawr. Tanlinellwyd gwerth medru trafod sut roedd eraill yn trin heriau tebyg, y gofod ar gyfer cymorth dysgu myfyriol rhwng cymheiriaid, dysgu am wahanol ffyrdd o weithio a dynodi cyfleoedd pellach ar gyfer cydweithredu.

Er gwerth y cyfleoedd hyn, teimlai llawer a gymerodd ran fod ganddynt lai o gyfleoedd nag o'r blaen i rwydweithio gyda chydweithwyr y tu allan i'w sefydliadau eu hunain. Er y soniwyd am y Grŵp Cwricwlwm ac Ansawdd a'r rhwydweithiau ar gyfer arweinwyr cyllid ac arweinwyr Adnoddau Dynol fel enghreifftiau cadarnhaol, y farn gyffredinol oedd y dylai fod mwy o gyfleoedd i ddysgu gan ei gilydd fel rhan o strategaeth benodol i wneud cysylltu ar draws sefydliadau yn rhan o strategaeth dysgu broffesiynol genedlaethol, ac mae hyn yn faes lle dylai ColegauCymru fod yn edrych arno i roi mwy o arweiniad.

Roedd y teimlad hwn yn neilltuo o amlwg ymysg arweinwyr canol. Roeddent yn ystyried y cyfle i gwrdd â chydweithwyr yn gwneud swyddi tebyg mewn sefydliadau eraill yn ddefnyddiol ar gyfer eu swyddi dydd-i-ddydd a hefyd yn rhan werthfawr iawn o'u dysgu proffesiynol anffurfiol.

*'Maent yn helpu pobl i ddatblygu rhaglenni, rhannu adnoddau, adolygu dulliau gweithredu. Ond maent hefyd yn rhoi'r cam cyntaf hwnnw o ddatblygu arweinyddiaeth ar gyfer pobl, hyd yn oed ar gyfer y rhai sydd ar hyn o bryd dan lefel rheolwyr canol.'* (Grŵp ffocws rheolaeth ganol)

**Gosod ffocws penodol ar reolaeth ganol:** roedd rhanddeiliaid mewnol a hefyd allanol yn cydnabod pwysigrwydd cael ffocws penodol ar reolaeth ganol o fewn y sector fel rhan o ymagwedd gynhwysfawr at gynllunio olyniaeth.

Roedd tystiolaeth glir fod gan sefydliadau gynlluniau a phrosesau ar waith i gefnogi datblygiad yr haen ganol, ond eto ymddengys fod y rhain yn digwydd ar wahân i sefydliadau eraill yn y sector a bod y ddarpariaeth yn amrywiol. Roedd yr ystod ymyriadau a ddynodwyd yn cynnwys dysgu ffurfiol a gydag achrediad mewn partneriaeth gyda phrifysgol leol, datblygiad arweinyddiaeth sy'n cynnwys gweithio gyda chymdeithas tai leol, a rhaglenni i ddarpar arweinwyr a gyflwynwyd yn fewnol.

Er enghraifft, mae un coleg y gwnaethom siarad ag ef yn cynnig ILM Lefel 5 i reolwyr canol. Er eu bod yn cynnig cyfle i staff gymryd rolau newydd a datblygu eu sgiliau, roeddent yn cydnabod bod y cyfleoedd hyn yn gyfyngedig ac yn 'aml yn gweithio mewn seilo cul iawn a heb ddealltwriaeth yr adrannau eraill.'

Dynododd y coleg mai'r cam nesaf ar gyfer yr aelodau hyn o staff oedd datblygu eu sgiliau arweinyddiaeth a rheoli a chefnogi eu dilyniant posibl i swyddi Dirprwy Bennaeth neu swyddi rheolaeth iau a rheolaeth ganol eraill. Oherwydd diffyg y gefnogaeth allanol addas a chyfleoedd datblygu, cydnabu'r coleg fod yn rhaid iddynt ddarparu rhaglen bwrpasol ar gyfer y darpar reolwyr yma. Byddai hyn yn rhoi manylion y gwahanol adrannau, cyfleoedd rhwydweithio, gweithio tîm a sgiliau arweinwyr tîm, a sgiliau arweinyddiaeth ehangach. Y nod a roddwyd ganddynt oedd 'darparu dealltwriaeth drwyadl o bob agwedd o'r coleg a datblygu eu sgiliau rheolaeth dechreuol fel y gall staff symud ymlaen i rôl rheolaeth iau/rheolaeth ganol.'

Gall y coleg roi tystiolaeth o'u llwyddiant, gyda tua 50 o staff wedi ennill eu Dyfarniad ILM Lefel 5 a staff wedi symud ymlaen i swyddi rheolaeth ganol o fewn y coleg a hefyd yn allanol. Roedd y coleg wedi dechrau'r broses o rannu'r profiad hwn a chymhwyster gyda sefydliad arall, fydd yn helpu i gynnig cymorth i'w gilydd, rhwydweithio a chyfleoedd datblygu.

Caiff manylion yr ILM 5 a'r ILM 7 a gynigir gan eu coleg eu cynnwys yn atodiad yr adroddiad hwn.

Roedd hefyd dystiolaeth dda fod llawer o golegau wedi ymwreiddio hyfforddiant fel rhan o'u cefnogaeth ar gyfer arweinwyr cyfredol a hefyd ddarpar arweinwyr ac mae tystiolaeth eang o ddefnyddio mentora a chysgodi ffurfiol ac anffurfiol.

Fodd bynnag, er yr ystod dulliau gweithredu ar lefel sefydliadol roedd barn glir ymysg rhanddeiliaid mewnol fod yn dal i fod angen mwy o waith.

*'Mae angen i ni wneud mwy ar gyfer rheolwyr canol. Yr hyn sydd ar goll yw rhywbeth ar gyfer yr haen ganol, yn cynnwys ar lefel sefydliad a hefyd fel rhaglen genedlaethol. Mae'r rhaglen angen ehangder a mynediad i sbectrwm ehangach o sylwadau. (Grŵp ffocws).*

Hyn hefyd oedd barn benodol rhanddeiliaid allanol. Dywedodd un rhanddeiliad a gyfwelwyd:

*'Roedd cwestiwn am p'un ai ydym yn gwneud digon i gefnogi datblygu rheolwyr canol. Ar hyn o bryd nid oes gennym unrhyw beth ar lefel genedlaethol i fynd â phobl o swyddi canol i mewn i swyddi uwch.'* (Rhanddeiliad allanol)

Cafodd y neges hon ei chadarnhau mewn cyfweiliad ar wahân gan rhanddeiliaid allanol arall a gyfeiriodd at y 'broblem rheolaeth ganol' a dadlau dros gynnig o ddysgu cyfunol a gaiff ei redeg yn genedlaethol ar gyfer rheolwyr canol sy'n benodol yn cynnig cyfle ar gyfer cefnogaeth traws-sector a chymheiriaid. Byddai hyn yn dod ag arweinwyr canol i gysylltiad â gwahanol ffyrdd o weithio a datblygu eu gwybodaeth a dealltwriaeth lleoliadau tu allan i'w sefydliad eu hunain.

## **Rhwystrau i recriwtio, cadw a datblygu arweinwyr**

Cwestiwn allweddol ar gyfer yr ymchwil oedd i ba raddau y mae sefydliadau'n cael anawsterau mewn recriwtio, cadw a datblygu arweinwyr. Yn gyffredinol, er na chafodd unrhyw heriau

sylweddol eu dynodi yn eang am recriwtio a chadw arweinwyr a bod diwylliant llwyddiannus ac amlwg ar draws y sector o dyfu arweinwyr o'r tu mewn, mae gan y sector faterion i'w cyfarch.

Mae'n amlwg nad oes darlun unffurf ar draws y sector yn ei gyfanrwydd a fod pob sefydliad yn wynebu heriau penodol sy'n neilltuol i'w hamgylchiadau eu hunain. O gofio fod y rhain yn benodol i sefydliadau ni fyddai'n addas mynd i fanylion yn yr adroddiad ond mae'n werth nodi rhai enghreifftiau o'r ymchwil:

- **Daeryddiaeth:** mae'n naturiol fod lleoliad sefydliad yn cael effaith ar ei allu i ddenu ymgeiswyr o'r tu allan i'r sector. Yn neilltuol, dangosodd sefydliadau yn agos at y ffin eu gallu i ddenu ymgeiswyr o'r sector yn Lloegr a sut bod hyn wedi ychwanegu dyfnder at y gronfa dalent sydd ar gael iddynt. Dywedodd sefydliadau ymhellach o'r ffin eu bod yn tueddu i gael mwy o ymgeiswyr mewnol ac ymgeiswyr o sefydliadau cyfagos yng Nghymru. Er na ystyriwyd bod hyn yn rhwystr i ansawdd y penodiad terfynol, teimlent ei fod yn cyfyngu'r gronfa o ymgeiswyr i'w rhoi ar y rhestr fer a'u penodi.
- **Maint y sefydliad:** cyfeiriodd sefydliadau llai at her darparu llwybrau gyrfu priodol pan oedd nifer yr uwch swyddi oedd ar gael yn fwy cyfyngedig nag mewn colegau cyfagos. Nodwyd y gall hyn greu her am gadw arweinwyr canol a darpar arweinwyr yn neilltuol.
- **Cynllunio olyniaeth ar gyfer arweinwyr yn agosau at ymddeol:** nododd nifer o randdeiliaid her neilltuol Penaethiaid Coleg ac uwch arweinwyr eraill yn agosau at ymddeol ar amserau cymharol debyg a'r her penodol y gall hyn ei achosi ar gyfer cynllunio olyniaeth. Caiff cynllunio olyniaeth yn fwy cyffredinol ei drafod yn fanylach yn yr adroddiad.
- **Cyfrifoldebau aml-gampws:** er nad oedd tystiolaeth o hyn gan randdeiliaid eraill, roedd peth pryder gan un rhanddeiliad allanol fod y pellter rhwng rhai campysau yn rhoi rhai arweinwyr dan bwysau ac y gallai fod yn rwystr i gadw o fewn y sector. Er na chafodd hyn ei gefnogi'n benodol, gallai fod yn broblem mewn rhai sefydliadau lle mae pellter maith i'w deithio rhwng safleoedd a lle mae gan arweinwyr gyfrifoldebau am goleg cyfan sy'n golygu fod angen iddynt deithio rhwng safleoedd.

Fel y nodwyd yn flaenorol, mae diwylliant cryf ar draws sefydliadau o edrych ar ddatblygu a chefnogi darpar arweinwyr ac arweinwyr y dyfodol. Mae enghreifftiau o sefydliadau â rhaglenni penodol ar gyfer rheolwyr canol, er fel y cyfeiriwyd eisoes, cafodd y rhain yn aml eu datblygu ar wahân i rannau eraill o'r sector. Roedd tystiolaeth y gallai fod mwy o ffocws ar raglenni adnabod talent, yn hytrach caiff cyfleoedd datblygu eu darparu'n wastad i unigolion sy'n gweithio ar lefel neilltuol o fewn sefydliadau. Serch hynny, mae'n glir o'n canfyddiadau fod sefydliadau yn rhoi pwyslais ar ddatblygu darpar arweinwyr fel rhan o ymagwedd gyffredinol at gynllunio olyniaeth, er fod tystiolaeth hefyd yn awgrymu y gellid gwneud mwy i wella amrywiaeth profiad a nodweddion personol y bobl a gefnogir a bod cyfle clir i gryfhau'r maes gwaith hwn drwy fwy o gydlynw a chydweithredu cenedlaethol.

Mae rôl bwysig ar gyfer cyrff llywodraethu sefydliadau yn creu amgylchedd dros gynllunio olyniaeth yn effeithlon. Cafodd hyn ei gydnabod gan amrywiaeth o gyfranogwyr. Hefyd nodwyd pwysigrwydd bod corff llywodraethu yn dod o wahanol gefndiroedd a phrofiadau ac a all herio timau uwch arweinwyr mewn ffordd adeiladol ac effeithlon.

*'Mae corff llywodraethu y coleg hefyd yn allweddol ar gyfer cynllunio olyniaeth ac mae ganddo rôl allweddol wrth gefnogi'r Pennaeth wrth ddynodi'r bobl hynny sydd ag aliniad diwylliannol ac ymddygiadol da gyda'r coleg'.* (Cyfweiliad gydag uwch arweinydd)

Fodd bynnag, fe wnaeth y grwpiau ffocws a'r cyfweiliadau gyda rhanddeiliaid ddynodi rhai heriau ar drws y sector yn ymwneud â recriwtio a datblygu.

**Llwybr clir ac amlwg ar gyfer darpar arweinwyr:** profiad y sawl a gyfwelwyd yn fewnol a'r rhai a gymerodd ran mewn grwpiau ogystal, yn ogystal â barn rhanddeiliaid allanol, yw nad oes llwybr gyrfa clir ac amlwg i arweinyddiaeth yn y sector. Yn neilltuol, soniodd y rhanddeiliaid allanol a gyfwelwyd am hyn yn benodol.

Roedd cyfeiriad penodol at yr hyn a dybid i fod yn ddiffyg llwybr o addysgu i mewn i uwch swyddi arweinyddiaeth a'u canfyddiad oedd fod hyn yn gwneud cynnydd, datblygu a chadw yn anos.

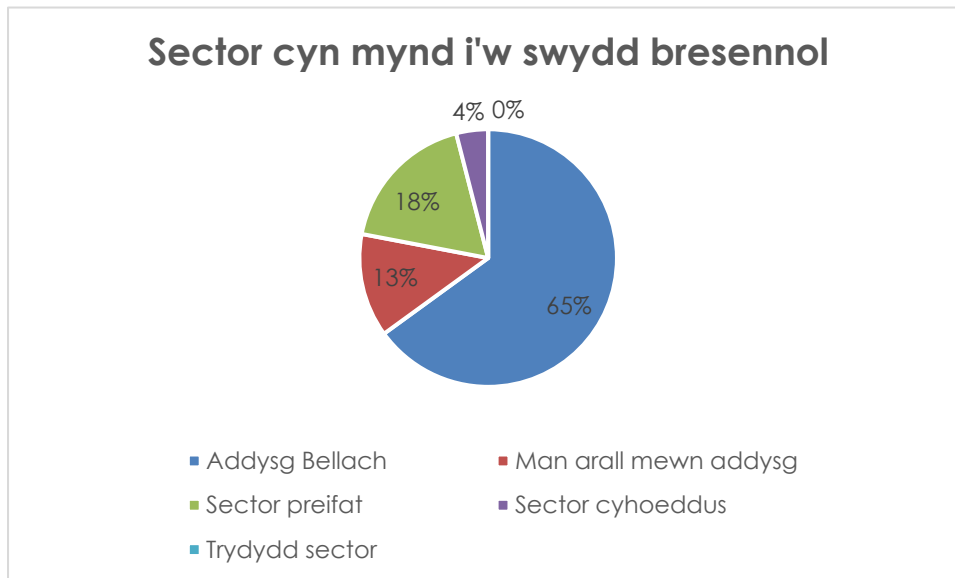
*'Nid yw llwybrau gyrfa ar gyfer darpar arweinwyr yn cael eu deall na'u rhannu gystal.'*  
(Rhanddeiliad allanol)

Soniwyd am hyn yn benodol yng nghyswllt y sector ysgolion lle tybir fod llwybr llawer cliriach i swyddi uwch a dealltwriaeth o'r datblygiad proffesiynol a'r dysgu sydd ei angen.

Fodd bynnag, er fod peth tystiolaeth i gefnogi'r sefyllfa hon mae ein canfyddiadau yn awgrymu darlun sy'n newid rhywfaint ar y pwyslais. Mae'r sector yn iawn i ymfalchïo mewn cael diwylliant o ddatblygu o'r tu mewn a'r angen i sicrhau fod arweinwyr yn adlewyrchu gwerthoedd y sector addysg bellach. Caiff effeithlonrwydd y dull hwn ei dystio gan y gyfran uchel o ymatebwyr i'r arolwg oedd wedi gweithio yn y sector cyn mynd i'w swydd bresennol.

O'r arolwg o'r uwch arweinwyr cyfredol, dywedodd 65% eu bod yn gweithio mewn addysg bellach yn syth cyn iddynt symud i'w swyddi presennol. Roedd 13% arall yn gweithio mewn mewn arall mewn addysg. Mae hyn yn awgrymu fod llwybr i uwch swyddi arweinyddiaeth ar gyfer y rhai sydd eisoes yn gweithio yn y sector, yn ogystal â'r pwysigrwydd a roddir ar brofiad addysgol (galwedigaethol a hefyd academaidd) ar gyfer uwch swyddi yn ymwneud â'r cwricwlwm.





*Arolwg Dysgu a Gwaith: sector cyn mynd i'r swydd bresennol*

Ymhellach, mae tystiolaeth sefydliadau sy'n buddsoddi mewn datblygu darpar arweinwyr yn awgrymu fod cam amlwg o swyddi arweinyddiaeth ganol i uwch arweinyddiaeth ac y caiff hyn ei ddeall o fewn y sector. Byddai nifer o sefydliadau yn gywir i sôn am ddarpariaeth cymwysterau ILM ar gyfer darpar arweinwyr ac arweinwyr cyfredol a mentora a hyfforddi arweinwyr canol fel tystiolaeth o lwybr gyrfa credadwy. Fodd bynnag, mae diffyg llwybr cymwysterau a gaiff ei gydlynw a'i gydnabod yn genedlaethol yn awgrymu na chafodd y llwybr hwn ei ddatblygu'n ddigonol.

Disgrifiodd arweinwyr canol eu hunain ddiffyg cyfle iddynt symud ymlaen i swyddi uwch. Eu dadl oedd bod cyfleoedd yn brin gan fod pobl yn tueddu i aros yn eu swyddi am gyfnod hir unwaith y cawsant eu penodi i swyddi uwch ac mai dim ond nifer fach o swyddi gwag posibl oedd yn gyffredinol.

*'Mae bellach lai o golegau drwyddi draw nag a arferai fod. Mae hyn yn golygu fod llai o swyddi a darpar swyddi gwag nac o'r blaen. Felly mae llai o gyfleoedd i symud ymlaen nag yr arferai fod.*  
(Grŵp ffocws rheolaeth ganol)

Ein canfyddiad felly yw er fod man cynnydd dealladwy ac amlwg o swyddi arweinyddiaeth ganol i swyddi uwch arweinyddiaeth, mae angen mwy o waith i helpu darpar arweinwyr i ddeall a datblygu'r sgiliau arweinyddiaeth penodol, cymwyseddau a nodweddion sydd eu hangen ar gyfer y swyddi uchaf. Dylai'r cyfleoedd dysgu proffesiynol ffurfiol a hefyd anffurfiol ar gyfer arweinwyr canol a darpar arweinwyr adlewyrchu'r galluoedd sydd eu hangen ar gyfer uwch arweinyddiaeth. Caiff y rhain eu disgrifio'n fanylach yn ddiweddarach yn yr adroddiad.

Serch hynny mae'n bendant o gymharu â'r sector ysgolion yn neilltuol, nad yw'r llwybr i arweinyddiaeth mor glir ac mae cwmpas i'r sector i gyfarch hyn mewn partneriaeth gyda Llywodraeth Cymru a gyda sefydliadau eraill allweddol yn y sector.

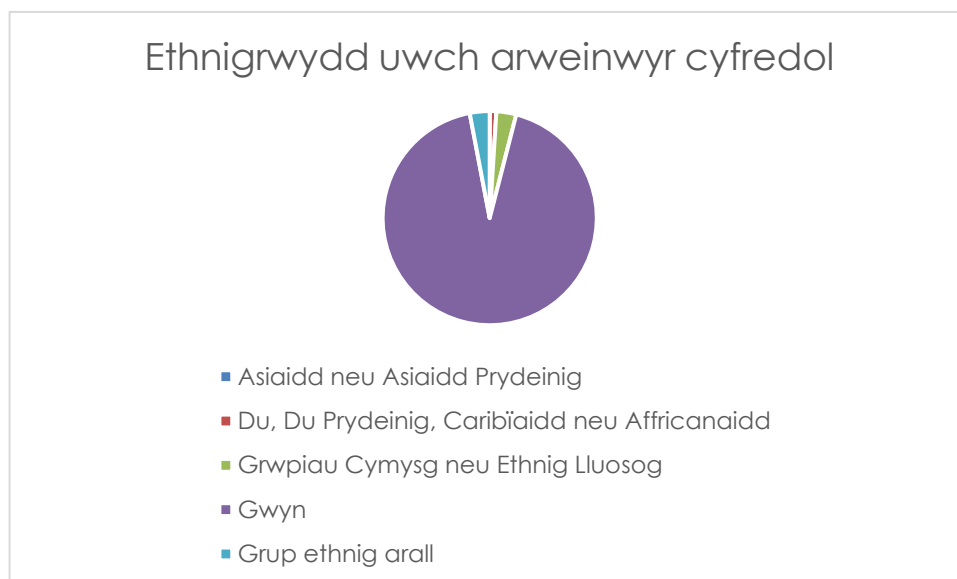
**Carfan arweinyddiaeth mwy amrywiol:** roedd cydnabyddiaeth eang gan y rhai a gymerodd ran yn y cyfweiliadau (mewnol ac allanol) bod y sector yn wynebu her benodol gydag amrywiaeth y garfan arweinyddiaeth gyfredol a charfan y dyfodol.

Er y cydnabuwyd y gwnaed cynnydd wrth sicrhau fod cyfran fwy o fenywod mewn uwch swyddi arweinyddiaeth, roedd hefyd asesiad onest fod mwyafrif helaeth y garfan o arweinwyr a darpar arweinwyr y dyfodol yn wyn.

*‘Mae angen i ni wneud mwy ar gydraddoldeb ac amrywiaeth. Mae’r rhan fwyaf o ddigon o’r gweithlu a’r arweinyddiaeth yn wyn. Rydym wedi gwneud llawer o gynnydd ar gydbwysedd rhwng y rhywiau ond dim ar ethnigrwydd.’ (Cyfweiliad mewnol)*

Caiff y cynnydd cymharol ar gydbwysedd rhwng y rhywiau ar draws uwch swyddi arweinyddiaeth ei ddangos yng nghanlyniadau’r arolwg, gyda 39% o’r ymatebwyr yn fenywod a 61% yn ddynion. Roedd y rhai a gymerodd ran yn y cyfweiliadau a’r grwpiau ffocws o’r farn y gwnaed cynnydd da wrth sicrhau gwell cydbwysedd rhwng y rhywiau mewn swyddi arweinyddiaeth er eu bod hefyd yn cydnabod yr angen am gynnydd cyson i gynyddu’r llif menywod sy’n ddarpar arweinwyr.

Mae amrywiaeth ethnig timau arweinyddiaeth yn broblem llawer mwy amlwg i’r sector. Mae canlyniadau data’r arolwg yn dangos maint yr her, gyda 93% o’r rhai a ymatebodd i’r arolwg yn uniaethu fel gwyn.



Cafodd y canfyddiadau hyn hefyd eu cefnogi gan dystiolaeth gan randdeiliaid mewnol ac allanol a gyfweilwyd a gan ganfyddiadau’r grwpiau ffocws:

*‘Mae arweinyddiaeth yn y sector yn gyffredinol yn wyn iawn ac mae hyn yn adlewyrchu gweithluoedd colegau yn fwy cyffredinol. Caiff cymunedau Du, Asiaidd a lleiafrif ethnig eu*

*tangynrychioli yn y garfan arweinyddiaeth, ac mae'n ymddangos fod hyn yn rhywbeth mae'r sector yn ei gydnabod.'* (Cyfweliad allanol)

*'Ein profiad yw ei bod yn anodd iawn recriwtio arweinwyr a darpar arweinwyr o gefndiroedd ethnig mwy amrywiol. Os ydych yn edrych am bobl sydd eisoes yn gweithio yn y sector, yna cronfa fach iawn o bobl sydd i dynnu ohono'* (Grŵp Ffocws).

Roedd cydnabyddiaeth eang fod y diffyg amrywiaeth hwn yn broblem ar gyfer y sector a'i bod yn bwysig i ddysgwyr a chymunedau fedru gweld eu hunain yn cael eu hadlewyrchu yn arweinyddiaeth sefydliadau.

*'Nid yw arweinwyr ac arweinwyr canol yn adlewyrchu amrywiaeth a phoblogaeth y cymunedau a wasanaethwn.'* (Grŵp Ffocws)

Roedd hefyd gydnabyddiaeth dda fod y camau a gymerodd y sector yn y Grŵp Arweinyddiaeth Addysg Bellach Du yn arwydd cadarnhaol o fwriad, ond nid oedd neb yn bychanu faint o gynnydd oedd ei angen yn y maes nac yn teimlo o reidrwydd fod yr atebion ganddynt. Yn bwysicaf oll roedd ymrwymiad cyffredinol i fynd i'r afael â'r broblem a chydabyddiaeth fod angen mwy o weithredu.

*'Os mai dim ond dal ati i dyfu ein harweinwyr ein hunain fyddwn ni, fyddwn ni ddim yn newid yr amrywiaeth.'* (Grŵp Ffocws)

*'Cam nesaf y datblygu yw i'r sefydliad gynyddu'r amrywiaeth amlwg yn nhermau hil, rhywedd ac anabledd i gefnogi'r weledigaeth sylfaenol o barch at bawb.'* (Cyfweliad gydag uwch arweinydd)

Roedd rhanddeiliaid allanol yn fras o'r un farn â'r rhai oedd yn gweithio yn y sector, er eu bod yn fwy heriol am i ba raddau y mae gan y sector ffocws ar eu trin. Holodd un rhanddeiliad os yw'r sector a phartneriaid eraill yn *'buddsoddi digon mewn adnabod talent a gwneud ein timau arweinyddiaeth yn fwy amrywiol'*. Roedd rhanddeiliad allanol arall yn cydnabod, er bod yr her yn dangos diffyg amrywiaeth o fewn y gweithlu Addysg Bellach yn gyffredinol, fod angen ffocws penodol i ddynodi talent amrywiol a rhoi cyfleoedd ar gyfer datblygu.

**Rhwystrau ar lefel rheolaeth ganol:** er nad oedd pawb a gyfwelwyd o'r un farn, roedd serch hynny beth tystiolaeth gan uwch arweinwyr am heriau neilltuol mewn recriwtio a chadw arweinwyr canol.

*'Y brif her yw denu pobl i swyddi rheolaeth ganol'* (Cyfweliad gydag uwch arweinydd)

Y problemau penodol a godwyd yng nghyswllt recriwtio a chadw staff rheolaeth ganol oedd:

- Nid yw cyflogau mor uchel nac mor ddeniadol ag y gallent fod yn nhermau camu ymlaen i reolaeth ganol. Roedd pryder nad yw'r cynnydd mewn cyflog o reidrwydd yn gwneud iawn am y cynnydd mewn cyfrifoldebau ac felly'n creu gwrthgymhelliant i gymryd y cam i'r haen ganol. Roedd y rhai a gymerodd ran yn y grŵp ffocws rheolaeth ganol yn rhannu'r farn honno a gytunodd fod rheolaeth ganol yn *'un o'r swyddi lle mae mwyaf o bwysau ac yn cynnwys gofynion a pwysau o uwchben ac oddi tanodd.'*
- Mae cystadleuaeth gan sefydliadau addysgol arall ar gyfer staff rheolaeth ganol ac ar gyfer darpar arweinwyr. Yn neilltuol, gall staff ar y lefel hon fod yn symudol ac mae eu setiau sgiliau yn ddeniadol i ysgolion ac i addysg uwch a hefyd i swyddi mewn diwydiant.
- Soniodd y rhai a gymerodd ran yn y grwpiau ffocws rheolaeth ganol am y sgiliau ychwanegol sydd eu hangen i wneud y naid o swyddi arweinyddiaeth ganol i swyddi uwch. Yn benodol, fe wnaethant gyfeirio at y ffocws ar reolaeth ganol ar ddyletswyddau gweithredol a sut y tybid ei bod yn anodd iddynt wedyn wneud y naid i rôl fwy strategol. Eu dadl oedd y dylai hyn fod yn ffocws penodol mewn cynnig dysgu proffesiynol ar gyfer rheolwyr canol.

Rhwystr pellach a ddynodwyd oedd y canfyddiad fod graddfa'r swyddi uchaf yn rhwystr i ddarpar arweinwyr sydd eisiau sicrhau cynnydd. Cafodd hyn ei weld yn her neilltuol pan oedd arweinwyr yn ystyried cymryd rôl Pennaeth/Prif Swyddog Gweithredol.

*'Mae denu pobl i'r swydd uchaf mewn sefydliadau yn heriol gan yr ymddengys nad yw cydweithwyr eisiau cael y swydd uchaf ac yn fodlon aros fel dirprwy. Mae her am y canfyddiad o faint a graddfa cyfrifoldeb y swydd uchaf a gall darpar arweinwyr gael eu llethu gan ystod a dyfnder yr hyn sydd ei angen.'* (Cyfweiliad gydag uwch arweinydd)

Nid oedd y pryder hwn wedi ei gyfyngu i swydd Pennaeth/Prif Swyddog Gweithredol yn unig ond hefyd i swyddi uwch arweinyddiaeth eraill:

*'Mae cyfrifoldeb ac atebolrwydd ar y lefel uwch yn ystyriaeth ac nid yw cydweithwyr yn gwneud cais am arweinyddiaeth gan y caiff y rôl ei hystyried fel un heriol a gall rhai fod yn bryderus y bydd yn effeithio ar eu lles.'* (Cyfweiliad gydag uwch arweinydd)

Rhwystr pellach a ddynodwyd oedd y canfyddiad (cywir neu fel arall) am anhawster sicrhau cydbwysedd gwaith-bywyd digonol mewn swyddi uwch. Mae darpar arweinwyr yn pwysu a mesur y dewisiadau hyn wrth ystyried swyddi ar gyfer y dyfodol

*'Mae rhai unigolion hefyd yn gwneud dewisiadau bywyd gan roi blaenoriaeth i fywyd teulu a phersonol yn hytrach na gyrfa. Gall fod her am helpu cydweithwyr i greu cydbwysedd gwaith-bywyd a deall y gallwch gael gyrfa a dal gadw bywyd teulu iach.'* (Cyfweiliad gydag uwch arweinydd)

Soniodd uwch arweinwyr ac arweinyddau dynol am fesurau lliniaru penodol yr oeddent wedi eu rhoi ar waith i gyfarch rhai o'r rhwystrau hyn. Roedd hyn yn cynnwys ailstrwythuro 'i ddsbarthu llwythi gwaith yn deg a buddsoddiad sylweddol mewn hyfforddiant rheolaeth'.

Soniodd eraill am gyrsiau rheolaeth ILM penodol a gafodd eu creu ar lefel sefydliadol ac mae defnydd eang o fentora anffurfiol rhwng arweinwyr canol ac uwch arweinwyr. Soniodd rhai sefydliadau am eu defnydd o ymgynghorwyr hyfforddi allanol ac ymagwedd fwy ffurfiol at fentora.

Fel y nodwyd eisoes, mae'r haen rheolaeth ganol o fewn y sector yn hollbwysig ar gyfer nerth tymor hirach arweinyddiaeth. Dylai gweithredu ar y cyd a gan sefydliadau fod yn flaenoriaeth ar gyfer y sector.

**Cydbwysedd profiadau sector ac allanol:** her gyffredin a ddynodwyd gan y sawl a gymerodd ran mewn cyfweiliadau ac yn y grwpiau ffocws oedd amrywiaeth profiadau a chefnidiroedd arweinwyr presennol.

Yn benodol, roedd barn er bod y diwylliant o dyfu o'r tu mewn wedi helpu i feithrin arweinwyr oedd yn ymroddedig i'r sector ac oedd yn deall diwylliant ac ethos addysg bellach, roedd hyn ar adegau yn cyfyngu amrywiaeth profiad arweinwyr.

Cydnabu rhai a gymerodd ran yn y grwpiau ffocws ei bod yn anodd i'r sector sicrhau cydbwysedd. Roedd barn gref fod cefndir mewn addysgu (p'un ai bynciau galwedigaethol neu academaidd) yn rhaghanfod pwysig ar gyfer swyddi oedd â ffocws ar y cwricwlwm. Roedd hyn yn bennaf oherwydd yr angen i ddeall ymarfer addysgu ac addysgeg effeithlon, yn ogystal â tirlun ehangach y cymwysterau a gofynion pynciau penodol.

*'Mae uwch arweinwyr sydd yn gyfrifol am y cwricwlwm yn tueddu i fod â chefnidir yn y cwricwlwm. Mae hynny'n naturiol ddigon. Maent angen cael hygredded gydag addysgu a dysgu.'* (Grŵp Ffocws)

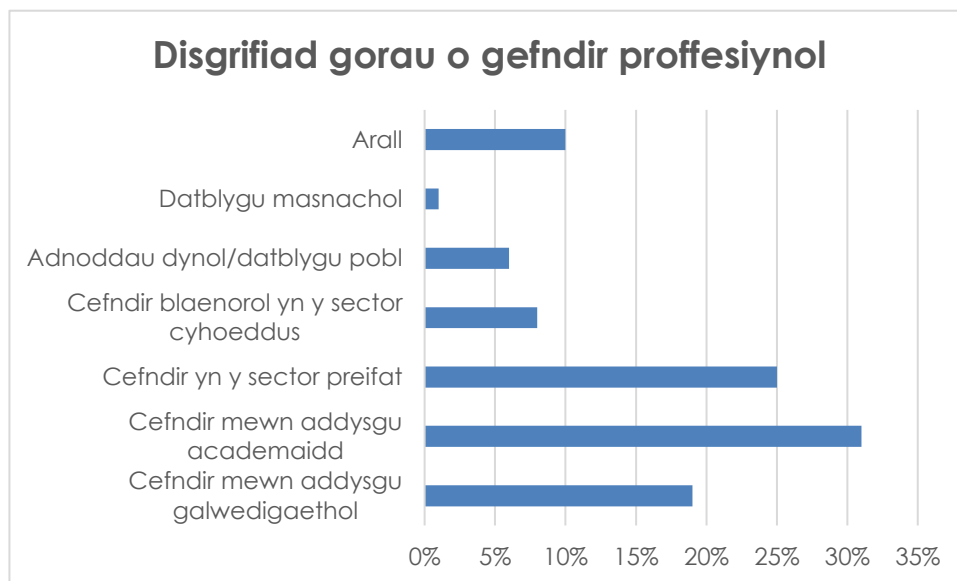
*'Byddwn ni (y sector) yn tueddu i fod â mwy o ffocws ar ymgeiswyr sydd â chefnidir mewn Addysg Bellach, yn arbennig rai gyda chefnidir cwricwlwm'.* (Grŵp Ffocws)

Fodd bynnag, roedd hefyd gydnabyddiaeth y gall gofynion arwain sefydliadau mawr a chymhleth lle gall cyfrifoldebau dydd-i-ddydd fod yn ymwneud mwy â rheolaeth a threfniadaeth yn galw am set benodol ac efallai ehangach o alluoedd a chymwyseddau. Roedd barn a ddaliwyd yn eang mai swyddi nad ydynt yn bennaf â ffocws ar y cwricwlwm (tebyg i gyllid, pobl ac adnoddau dynol) yw'r rhai mwyaf addas i arweinwyr o'r tu allan i'r sector neu gyda chefnidir heb fod mewn addysgu.

*'Ychydig iawn o uwch arweinwyr sydd heb fod o gefndir addysgol. Mae disgwyliad fod angen i chi gael cefndir mewn addysg. Mae camsyniad eich bod angen cefndir mewn addysg i wneud swydd uwch, er bod 90% o'r swydd mewn gwirionedd am redeg busnes mawr'.* (Rhanddeiliad mewnol)

Cefnogir hyn gan dystiolaeth o'r arolwg sy'n awgrymu, er fod cyfran cymharol uchel o uwch arweinwyr o gefndir sector preifat yn bennaf, eu bod yn bennaf mewn swyddi heb fod yn ymwneud â'r cwricwlwm neu drefniadaeth. O'r 25% o ymatebwyr a ddywedodd fod ganddynt gefndir yn y sector preifat, dywedodd dau-draean fod teitlau eu swyddi â ffocws penodol ar gyfrifoldebau heb fod yn rhai cwricwlwm. Roedd hyn yn cynnwys cyfrifoldeb am adnoddau dynol, adnoddau, cyllid neu deitlau swydd tebyg i Swyddog Gweithrediadau.

Hyd cyfartalog gwasanaeth mewn Addysg Uwch ar gyfer yr holl ymatebwyr hynny a ddynododd eu bod yn dod o'r sector preifat yn bennaf oedd 20 mlynedd, sy'n awgrymu nad yw eu profiad o'r sector preifat yn neilltuol o gyfredol.



Soniodd rhai a gymerodd ran yn y grwpiau ffocws am brofiad eu sefydliadau eu hunain gan gydnabod yr angen am fwy o ehangder profiad ar dimau uwch. Roedd enghreifftiau o sefydliadau'n ceisio'n benodol i recriwtio'n allanol er mwyn llenwi bylchau yng nghymwyseddau a galluoedd eu timau cyfredol. Cyfeiriodd eraill at achlysuron pan fod eu sefydliadau drwy ddyluniad hysbyseb swydd a disgrifiad swydd ar gyfer eu sefydliadau wedi mynd ati yn benodol i geisio diwallu gofyniad am sgil penodol a bod hyn wedi denu mwy o ymgeiswyr allanol.

Roedd dystiolaeth fod yr angen i sicrhau'r cydbwysedd cywir rhwng arweinwyr gyda chefnidir cryf mewn Addysg Bellach neu addysg a rhai gyda phrofiad mwy allanol o'r sector preifat, y sector cyhoeddus neu'r trydydd sector yn fater byw yr oedd y sector yn ei ddeall. Roedd cydnabyddiaeth hefyd y byddai angen i bob sefydliad geisio trin hyn yn eu ffordd eu hunain ac y byddai hyn yn ddibynnol ar ddaearyddiaeth, maint, cymhlethdod a'r heriau mewnol ac allanol sy'n wynebu pob sefydliad.

*'Nid oes unrhyw un ffordd gywir neu anghywir. Mae'n ymwneud â'r swydd a chydbwysedd y tîm arweinyddiaeth o fewn pob coleg. Mae'n wael peidio cael dealltwriaeth o'r sector ar*

*draws eich tîm arweinyddiaeth, ond hefyd yn wael i beidio cael yr ehangder profiad hwnnw o ffyrdd gwahanol o weithio.’ (Grŵp ffocws)*

Roedd y diwylliant o dyfu o’r tu fewn yn ddi-os yn cael ei ystyried fel nerth yn y sector ond roedd llawer hefyd yn cydnabod fod ganddo’r risg o gadarnhau arferion presennol a chyfyngu cysylltiad y sector gyda syniadau newydd a ffyrdd newydd o weithio. Cydnabuwyd hefyd na fydd dibynnu’n helaeth ar weithlu presennol Addysg Bellach yn mynd i’r afael â’r her sylweddol o adeiladu tîm arweinyddiaeth mwy amrywiol ar draws y sector.

Mae ein tystiolaeth yn canfod sector sy’n gwybod am ei gryfderau ac yn cydnabod hefyd nad yw’r holl atebion ganddo i gwestiwn sut i drin ei wendidau. Nid oes unrhyw ddatrysiad ‘rhwydd’ nac atebion tymor byr i heriau amrywiaeth yn y sector na sut i sicrhau cydbwysedd profiadau. Bydd angen i rai datrysiadau gael eu gweithredu ar lefel sefydliad ond er y gystadleuaeth am dalent ar draws y sector, mae’n glir y bydd angen ymateb cydlynus, rhannu arfer gorau ac ymrwymiad i arweinyddiaeth ar y cyd i ateb yr heriau hyn.

## **Priodoleddau a nodweddion arweinyddiaeth**

Roedd consensws eang ymysg y sawl a gymerodd ran mewn cyfweiliadau am y priodoleddau a’r nodweddion sydd eu hangen gan uwch arweinwyr yn y sector. Mae’r rhain yn aml yn helpu i lywio rhaglenni dysgu proffesiynol mewnol a rhaglenni datblygu arweinyddiaeth ac mewn rhai achosion roedd tystiolaeth eu bod yn cael eu llywio’n uniongyrchol gan safonau proffesiynol y sector.

Mae gwaith sylweddol eisoes yn mynd rhagddo yn y maes hwn, a gaiff ei arwain yn rhannol gan y Cyngor Gweithlu Addysg a Grŵp Datblygu Gweithlu ôl-16 Llywodraeth Cymru. Yn neilltuol, mae llawer o waith eisoes yn cael ei ddatblygu gyda ffocws ar amlinell y sgiliau, priodoleddau a nodweddion sydd eu hangen ar gyfer swydd Pennaeth / Prif Swyddog Gweithredol. Gwelsom gydbertynas gref rhwng y drafft o’r amlinell a barn y rhanddeiliaid mewnol ac allanol a gyfwelwyd ar gyfer yr ymchwil yma.

Mae ymadrodd neilltuol yn yr amlinell sy’n adleisio’n agos ganfyddiadau’r ymchwil yma ar rôl arweinwyr yn y sector:

*‘Mae dynodi ein rôl fel ‘Prif Weithredwr a Phennaeth ‘ yn arwydd o bwysigrwydd datblygu a hyrwyddo ansawdd a lled addysg a ddarperir o fewn ein coleg, ynghyd ag arweinyddiaeth busnes.’ (Drafft – Amlinell, Pennaethiaid/Prif Swyddogion Gweithredol Addysg Bellach)*

Mae hyn yn dangos y cyfrifoldebau a sgiliau eang sydd eu hangen ar gyfer y swydd, a hefyd bwysigrwydd deall arweinyddiaeth addysg a hefyd arweinyddiaeth system/busnes.

Caiff y priodoleddau/nodweddion allweddol a ddynodwyd gan rhanddeiliaid allanol a mewnol drwy’r ymchwil ar gyfer yr adroddiad hwn eu crynhoi islaw. Ni fwriedir i’r rhestr gynnwys popeth

ond yn hytrach ddangos lle'r oedd pwyslais neilltuol gan nifer o randdeiliaid neu lle mae dirnadaeth benodol sy'n werth gynnwys yn yr adroddiad.

- **Arweinyddiaeth fyfyrion:** y gallu i fod yn fyfyrion a chynllunio ar gyfer gwella. Mae angen y sgiliau i hunan-werthuso a myfyrio ar benderfyniadau ac ymarfer. Mae angen profiad o addysgu a dysgu er mwyn cael hygrededd ar gyfer swyddi Pennaeth/Prif Swyddog Gweithredol a deiliaid swyddi uwch yn seiliedig ar y cwricwlwm.
- **Gwytnwch:** nododd bron bob rhanddeiliaid fod hyn yn sgil allweddol. Hyd yn oed â gadael effaith y pandemig o'r neilltu, mae angen i arweinwyr fod yn wydn yn wyneb newid a heriau mewnol/allanol. Tanlinellodd cyfranogwyr bwysigrwydd adeiladu gwytnwch drwy dimau cryf, sy'n cydweithio. Pwysleisiwyd nad yw gwytnwch yn brawf o faint y gallai arweinwyr ei ysgwyddo ar ben eu hunain ond sut maent yn adeiladu gwytnwch i'r tîm arweinyddiaeth yn ehangach drwy'r cyfuniad cywir o sgiliau a phriodoleddau personol.
- **Cydweithiol:** fe wnaeth y rhai a gyfwelwyd danlinellu pwysigrwydd arweinyddiaeth gydweithiol yn nhermau rhanddeiliaid mewnol a hefyd allanol. Yn fewnol gallai hyn fod ar wedd arweinyddiaeth wasgaredig, y gallu i gyfathrebu gyda a gweithio gyda/arwain tîm. Yn allanol cafodd y gallu i gydweithio o fewn sector ôl-16 lleol ac adeiladu partneriaethau gydag ystod amrywiol o randdeiliaid allanol i gyd eu tanlinellu fel priodoleddau a sgiliau pwysig.
- **Gallu i addasu:** yn rhannol cafodd hyn ei gysylltu gyda'r rhai a gymerodd ran yn y cyfweiliadau gyda'r gallu i fod yn wydn ond yn cydnabod cyflymder newid yn y sector a phwysigrwydd gallu arweinwyr i addasu i heriau mewnol ac allanol ond hefyd i sicrhau fod cenhadaeth eglur.
- **Negodydd medrus:** dynodwyd fod y gallu i negodi gydag ystod o randdeiliaid allweddol yn sgil allweddol i bob arweinydd. Pwysleisiwyd fod hyn yn golygu'r gallu i ddefnyddio ystod o sgiliau negodi pan yn gweithio gydag ystod amrywiol o bartneriaid mewnol ac allanol. Roedd yr enghreifftiau a roddwyd yn cynnwys y gallu i arwain neu fod yn rhan o gysylltiadau diwydiannol ar lefel coleg neu Gymru, i weithio gyda sefydliadau Addysg Bellach a rhwydweithiau eraill, ymgysylltu gyda Llywodraeth Cymru ar bolisi, ymarfer, cyllid a gweithio'n fewnol gydag uwch arweinwyr eraill, staff, dysgwyr a phartneriaid cymunedol.
- **Model ar gyfer dysgu a llesiant proffesiynol:** tanlinellodd y cyfranogwyr bwysigrwydd uwch arweinwyr yn modelu ymarfer gorau yng nghyswllt y gwerthoedd a'r ymddygiad mae sefydliad yn eu disgwyl. Mae hyn yn cynnwys cymryd eu dysgu proffesiynol a'u llesiant eu hunain o ddifrif a chael eu gweld i fod yn fodel o'r ymddygiad mae'r sefydliad yn gywir i'w ddisgwyl gan eraill. Cyfeiriwyd at hyn, er enghraifft, yng nghyswllt datblygu a defnyddio sgiliau yn y Gymraeg. Tanlinellwyd fod angen i arweinwyr ddangos i staff bwysigrwydd



rheoli eu hiechyd a llesiant eu hunain a sefydlu cydbwysedd effeithlon rhwng gwaith-bywyd.

## Cefnogi iechyd a llesiant arweinwyr

Roedd i ba raddau y mae arweinwyr yn cael eu cefnogi a'u galluogi i ofalu am eu hiechyd a'u llesiant eu hunain yn ffocws pwysig yn yr ymchwil. A siarad yn gyffredinol, mae darlun cadarnhaol ar draws y sector o ran y gefnogaeth sydd ar gael i gefnogi arweinwyr. Mae ymwybyddiaeth dda ymysg arweinwyr o bwysigrwydd llesiant ar eu cyfer nhw fel unigolion, o dimau uwch arweinwyr yn gyffredinol, ac am y timau staff ehangach y maent yn eu rheoli.

Ar lefel sefydliad mae ymwybyddiaeth dda o'r angen i gefnogi llesiant uwch arweinwyr. Mewn rhai achosion mae hyn drwy iddynt gael mynediad i weithgareddau ac adnoddau i'r sefydliad cyfan, tra bod dull mwy pwrpasol a theilwredig mewn sefydliadau eraill. Unwaith eto, nid oes ymagwedd gydlynol ar draws y sector ac mae cwmpas i gydweithwyr sy'n arwain gweithgareddau iechyd a llesiant i ddysgu gan ei gilydd a rhannu arfer gorau.

Cytunodd pawb a gymerodd ran y byddent yn medru cael mynediad i gefnogaeth gyda'u hiechyd a'u llesiant os oeddent angen hynny ac yn gwneud cais amdano. Fodd bynnag roedd gwahaniaeth barn am i ba raddau y mae diwylliant ymysg uwch arweinwyr o ofyn am gefnogaeth. Er bod rhai o'r farn *'nad oedd unrhyw rwystr i ofyn am help ac na fyddai'n cael ei anghymeradwyo'*, dywedodd eraill er nad oedd rhwystrau penodol *"nid oes o reidrwydd ddiwylliant na gofod i ofalu am eich iechyd a llesiant eich hun'*. Fan leiaf oll mae'r gwahaniaethau hyn mewn safbwyntiau a barn yn awgrymu fod rhai rhwystrau diwylliannol i gefnogi iechyd a llesiant arweinwyr yn bodoli yn y sector.

Yn naturiol, roedd trafodaethau ar iechyd a llesiant yn tueddu i ganolbwyntio ar brofiad y pandemig ac mae hyn wedi effeithio ar ffyrdd o weithio, llwyth gwaith a phwysau arweinyddiaeth ar adeg pan fo mwy o alw nag erioed ar y sector.

Cytunodd pawb a gymerodd ran yn y grwpiau ffocws y bu staff ar draws y sector dan bwysau anhygoel oherwydd y pandemig, a bod hynny wedi profi gwynwch arweinwyr a thimau arweinyddiaeth. Fodd bynnag, fe wnaethant hefyd bwysleisio nad yw'r llwyth gwaith a chyflymder gweithio a welwyd yn ystod y pandemig wedi llacio er bod lefelau haint wedi gostwng. Mae'r gofynion ar y sector ac ar dimau arweinyddiaeth yn dal yn uchel tu hwnt. Dywedodd nifer o'r rhai a gymerodd rhan yn y grwpiau ffocws wrthym fod cyflymder a maint eu llwyth gwaith dydd-i-ddydd yn dod yn anghynaliadwy ac nad oedd yn gadael fawr o amser i ystyried eu profiad o'r pandemig a sut mae angen i'r sector newid yn y dyfodol.

*'Roeddem mewn dull argyfwng (yn ystod y pandemig) ac roeddem yn gweithio'n gyflym iawn. Rydym yn dal i weithio yr un mor gyflym heddiw. Nid oes dim amser i fyfyrion ac i weithio i amserlen hirach.'* (Grŵp Ffocws)

*'Nid oes unrhyw amser 'gofod gwyn' lle rydym yn cael cyfle i fyfyrion a meddwl. Mae'n ddi-ildio ac mae bob amser yn ras yn erbyn amser. Mae'n teimlo fel pe byddem yn rhedeg marathon drwy'r amser.'* (Cyfweiliad gydag arweinydd adnoddau dynol)

*'Rydym yn dal ar olwyn bochdew o weithio yn ystod y pandemig. Pryd fyddwn ni'n penderfynu stopio?'* (Grŵp ffocws)

*'Roedd y pandemig yn ymwneud â rheoli mewn argyfwng ac mae cyflymder gweithio wedi parhau. Mae'r cyflymder gweithio wedi dod y normal newydd. Mae llawer o bethau'n cael eu taflu at y sector – gofynion gan Lywodraeth Cymru, cronfeydd arian i gael eu gwario'n gyflym, undebau, pwysau mewnol ac allanol. Mae angen i ni gael rhywbeth systematig ac wedi'i gynllunio.'* (Grŵp Ffocws)

Dadleuodd pobl eraill na chafodd iechyd a llesiant rheolwyr canol ac uwch reolwyr ddigon o sylw yn ystod y pandemig:

*'Roedd y ffocws yn ystod y pandemig ar ddysgwyr a staff. Bu llai o bwyslais ar arweinyddion canol ac uwch arweinyddion. Mae angen i ni greu amser i fyfyrion ar yr hyn yr aethom drwyddo.'* (Grŵp Ffocws)

Yn gyffredinol, fodd bynnag, dadleuodd arweinyddion er gwaethaf profiad y pandemig ei fod wedi dod ag uwch dimau arweinyddiaeth ynghyd wrth iddynt weithio yn gyflym yn wyneb adfyd. Dywedodd nifer o gyfranogwyr iddynt gefnogi ei gilydd drwy'r hyn oedd yn amgylchiadau anodd iawn.

Ni ddylai hyn fychanu effaith sylweddol Covid-19 ar ysbryd y rhai mewn uwch swyddi arweinyddiaeth a disgrifiodd un hynny fel 'blinder o lawer o gyfnodau y pandemig'. Ni ddylai ychwaith fychanu her graddfa a chyflymder presennol gweithio. Fodd bynnag, mae tystiolaeth i ddangos gwytnwch uwch dimau arweinyddiaeth yn ystod y pandemig.

*'Mae'r pandemig wedi dod â ni yn nes at ein gilydd fel uwch dîm.* (Cyfweiliad gydag uwch arweinydd)

*'Fe wnaethom ddysgu pa mor ddeinamig ydyn ni fel coleg a sut y gallwn ymateb i sefyllfaoedd ac mewn gwirionedd sut y gallwn ofalu am ein gilydd.'* (Cyfweiliad gydag uwch arweinydd)

Ni fedrir gwadu serch hynny fod cyflymder gwaith arweinyddion a'r gofynion sy'n eu hwynebu yn anghynaliadwy. Fan leiaf oll, mae hyn yn cyfyngu eu gallu i fyfyrion ac i gynllunio ar gyfer y dyfodol yn effeithlon, yn cynnwys sut orau i ymwreiddio'r dysgu a newidiadau o'r pandemig. Heb weithredu, mae'n debygol y bydd y cyflymder gweithio a lefel y gofynion ar uwch arweinyddion yn llesteirio gallu'r sector i gadw a recriwtio arweinyddion yn y dyfodol. Mae'n faes y dylai'r sector a'r llywodraeth roi mwy o sylw iddo.

## Casgliad

Mae'r ymchwil yn rhoi trosolwg o'r heriau a'r cyfleoedd ar gyfer gwella ansawdd arweinyddiaeth mewn addysg bellach er mwyn parhau i ddarparu ar gyfer dysgwyr, cymunedau a chyflogwyr. Roedd consensws am yr heriau sy'n wynebu colegau, yn cynnwys yr angen i wella datblygiad a chynnydd ar gyfer rheolwyr canol ac i fynd i'r afael â diffyg cydraddoldeb mewn cynrychiolaeth yn y garfan uwch arweinwyr.

Mae consensws hefyd y dylai'r heriau gael eu hateb mewn modd cydweithredol a drwy fwy o gydlynw cenedlaethol. Mae cyfrifoldeb am y newid yn rhannol gyda ColegauCymru ond mae'n rhaid ei rannu hefyd gyda phartneriaid eraill yn y system ôl-16, yn cynnwys Llywodraeth Cymru a'r Comisiwn Addysg Drydyddol ac Ymchwil newydd.

Drwy gydweithio mae cyfle i gynnig mwy o gefnogaeth ar gyfer darpar arweinwyr ac arweinwyr cyfredol ac i sicrhau fod y sector yn parhau i fod ag arweinyddiaeth gref ac effeithlon i'r dyfodol.

## Atodiad

Daeth enghreifftiau o arfer da i'r amlwg a chawsant eu trafod fel rhan o'r ymchwil. Rhoddodd un coleg wybodaeth fwy manwl ar y gefnogaeth a gynigiant, sy'n canolbwyntio ar gynnig ILM Lefel 5 ac ILM Lefel 7 i staff. Mae'r wybodaeth islaw yn rhoi mwy o fanylion a dyfnder i'r cyfeiriad cynharach yn yr adroddiad.

### Dyfarniad ILM Lefel 5 mewn Arweinyddiaeth a Rheolaeth

Mae'r coleg yn annog datblygiad sgiliau arweinyddiaeth o fewn y sefydliad. Mae llawer o staff yn draddodiadol wedi mabwysiadu rolau ychwanegol yn gweithio ar draws eu hysgolion eu hunain ond hefyd ar draws ysgolion a safleoedd eraill. Maent wedi croesawu rôl cydlynwyr rhaglenni a chyrsgiau, uwch ddarlithwyr a mentoriaid i staff newydd yn datblygu eu sgiliau yn y rolau hyn drwy amrywiaeth o hyfforddiant mewnol ac allanol. Fodd bynnag, datblygiad cyfyngedig yw hyn, yn aml yn gweithio o fewn seilo cul iawn a heb ddealltwriaeth yr adrannau eraill.

Y cam nesaf ar gyfer y staff hyn yw datblygu eu sgiliau arweinyddiaeth a rheolaeth gyda golwg ar symud i rôl Dirprwy Bennaeth neu reolaeth iau/ganol. I gefnogi'r cynnydd hwn a heb y datblygiad addas sydd ar gael yn fewnol, fe wnaeth y coleg ddatblygu rhaglen bwrsol ar gyfer y 'darpar reolwyr' hyn a fyddai'n rhoi manylion y gwahanol adrannau, helpu i adeiladu rhwydweithio, darparu gweithio tîm, sgiliau arweinydd tîm ac uwch sgiliau arweinyddiaeth.

Y nod oedd rhoi dealltwriaeth drwyadl o bob agwedd o'r coleg ac i ddatblygu'r sgiliau rheoli dechreuol fel bod staff yn medru symud ymlaen i rôl rheolaeth iau/ganol. I gyd-fynd â'r datblygiad hwn ac i ychwanegu mwy o ddyfnder, cafodd Dyfarniad ILM Lefel 5 mewn Arweinyddiaeth a Rheolaeth ei gynnwys gyda modiwlau oedd yn canolbwyntio ar:

- Datblygu ac Arwain Timau, a
- Dod yn Arweinydd Effeithlon.

Dynodwyd mai'r manteision i'r unigolyn oedd:

- Datblygu'r gallu i arwain, cymell ac ysbrydoli i hybu canlyniadau gwell
- Defnyddio technegau rheoli craidd i ddarparu sgiliau arweinyddiaeth ymarferol a rheoli gweithredol
- Meincnodi eu galluedd rheoli ei hunain o gymharu â gweithwyr proffesiynol eraill
- Codi'r proffil proffesiynol o fewn y sefydliad
- Sicrhau sylfaen gadarn yn rolau a chyfrifoldebau rheolwr iau neu ganol
- Ffocws ar ddatblygu sgiliau rhyngpersonol i adeiladu perthnasoedd yn effeithlon
- Cyfathrebu nodau a gwerthoedd y sefydliad

Dynodwyd mai'r manteision i'r sefydliad oedd:

- Rheolwyr canol sy'n deall eu rôl a'u swyddogaeth o fewn y sefydliad
- Rheolwyr canol sydd â dealltwriaeth glir o strategaeth ehangach y sefydliad
- Rheolwyr sydd â'r ddealltwriaeth i ddatblygu eu harddull ac ymddygiad arweinyddiaeth eu hunain

Cafodd rhaglen gyflenwi ei pharatoi ar gyfer y datblygiad hwn a gyflwynid dros gyfnod o 6-mis gyda 16 sesiwn. Roedd y sesiynau hyn yn trafod:

- Disgwyliadau rheolwr o fewn y coleg
- Sgiliau cyflwyno
- Blaenoriaethau strategol
- Dulliau O365 i gefnogi rheolaeth
- Trawsnewid addysg
- Cwricwlwm Addysgu a Dysgu ansawdd uchel
- Creu cymuned ddysgu ddiogelach
- Ffitrwydd i astudio a chymorth llesiant
- Trawsnewid Anghenion Dysgu Ychwanegol
- Recriwtio a dethol
- Rheoli perfformiad
- Dydd Mercher Datblygu Staff
- Rheoli absenoldeb
- Marchnata a chyfathrebu
- Trefnu cyllideb, ymwybyddiaeth fasnachol a'r Uned Datblygu Busnes
- Cydraddoldeb ac amrywiaeth (asesiad o'r effaith)
- Dyddiau ILM x 4
- Prosiectau a chyllid rheoli prosiectau

Mae modiwl ILM Lefel 5 yn ei gwneud yn ofynnol i staff gwblhau dwy astudiaeth ymchwil ar y meysydd allweddol yn cynnwys cynllun datblygu personol sy'n rhoi ffocws ar gyfer eu datblygiad unigol o fewn y sefydliad, gan ddynodi unrhyw ddatblygiad pellach sydd ei angen i gyflawni eu targed.

Cafodd llwyddiant y rhaglen ei brofi gyda tua 50 o staff wedi llwyddo i ennill Dyfarniad ILM lefel 5, a staff wedi symud ymlaen i swyddi rheolaeth ganol o fewn y coleg a hefyd yn allanol. Cam olaf y datblygiad hwn yw rhannu'r profiad a chymhwyster hwn gyda choleg arall. Mae 5 o'u staff wedi dechrau ar eu ILM wrth ochr staff o'r coleg gwreiddiol, gan roi cyfleoedd ar gyfer myfyrio ar y datblygu a rheoli a sgiliau arweinyddiaeth mewn sefydliad arall.

### Tystysgrif ILM Lefel 7 mewn Arweinyddiaeth a Rheolaeth

Mewn unrhyw sefydliad mae angen datblygu sgiliau a gwybodaeth y gweithle. Cafodd hyn yn aml ei ganolbwyntio ar y sgiliau a gwybodaeth lefel is neu weithrediad gan sefydliadau eraill, ond mae'n allweddol i ddatblygu arweinwyr y dyfodol pe byddai'r sefydliad yn dymuno tyfu.

*'Mae arweinyddiaeth yn ymwneud ag ysbrydoli pobl i wneud pethau na wnaethant erioed feddwl y gallent eu gwneud'* – Steve Jobs, Cyd-sefydlydd Apple

Ond mae arweinyddiaeth lwyddiannus hefyd angen y sgiliau a'r wybodaeth ac felly yr hyfforddiant a datblygiad y byddem yn ei roi i sgiliau eraill. Gyda hyn fel targed i ni a symud ymlaen o Ddyfarniad ILM Lefel 5 a wnaed o fewn rhaglen darpar reolwyr, ymchwiliwyd ystod eang o gymwysterau a dulliau gweithredu.

Oherwydd absenoldeb unrhyw gwrs Arwain Cymru a'r radd Meistr mewn Arweinyddiaeth a Rheolaeth a gyflwynwyd yn flaenorol drwy ColegauCymru, mae'r coleg wedi dangos llawer iawn o ymroddiad ac ymrwymiad i ddatblygu darpar reolwyr a datblygu sgiliau arweinyddiaeth eu rheolwyr canol. Dyna pam y paratowyd cwrs ILM 7 'cartref' gyda budd yr holl dîm gweithredol yn cyfrannu at ei gyflwyno. Fe wnaeth hyn alluogi'r cyrsiau i fod yn bwrpasol a'u caniatáu iddynt ei deilwra yn unigryw i'w cynulleidfa.

Cynlluniwyd Tystysgrif Lefel 5 mewn Arweinyddiaeth a Rheolaeth ar gyfer rheolwyr ac arweinwyr uwch a chanol sydd eisiau datblygu eu hunain fel arweinwyr a rheolwyr a symud ymlaen i swyddi uwch o fewn y sefydliad. I ymgymryd â'r cymhwyster, maent yn unigolion a fyddai'n sylweddoli fod yn rhaid iddynt fodloni gwahanol randdeiliaid a bod eisiau buddsoddi yn eu brand personol eu hunain.

Yn eu rôl bresennol gallent fod yn rheoli gweithrediadau a gweithgareddau dydd i ddydd, ac wrth wneud hynny'n ceisio gwneud y defnydd gorau o'u hadnoddau, deall yr angen i arloesi a bod ag ymwybyddiaeth barhaus o'r angen i wella perfformiad i'r eithaf. Gallai hefyd fod yn rhaid iddynt gyflwyno dadleuon dros newid, adeiladu achosion busnes, arwain ar weithredu newid a gwerthuso effaith y newid hwnnw.

Ymddangosai fod y cymhwyster yn cyd-fynd â datblygiad ein rheolwyr gan eu galluogi i ehangu eu gwybodaeth a sgiliau ond hefyd dwf y sefydliad.

Nodwyd mai'r manteision i'r unigolyn oedd:

- Gwybod sut i ddefnyddio dull ymholiad seiliedig ar dystiolaeth i ddatblygu eu gallu arweinyddiaeth a rheoli
- Datblygu a gwella eu brand personol
- Datblygu, gweithredu a gwerthuso achosion busnes strategol lefel uchel
- Ymwreiddio eu datblygiad arweinyddiaeth a rheolaeth mewn gwaith go iawn

Nodwyd mai'r manteision i'r sefydliad oedd:

- Uwch arweinwyr a rheolwyr a fedrai feddwl a gweithredu'n strategol
- Uwch arweinwyr a rheolwyr sy'n gwneud penderfyniadau gwybodus yn seiliedig ar dystiolaeth
- Staff gyda chymhelliant a all greu a chadw diwylliant perfformiad uchel
- Uwch aelodau tîm sy'n hunan-ymwybodol a chymryd cyfrifoldeb am hunan-ddatblygiad

Gobeithir y byddai hyn yn cyflawni gofynion y swyddi yr hoffai rheolwyr ymgymryd â nhw o fewn y sefydliad yn y dyfodol ond hefyd ddarparu sgiliau allweddol mewn:

- Dadansoddiad beirniadol
- Cyfathrebu effeithlon
- Deallusrwydd emosiynol
- Gweledigaeth – hanfodol ar gyfer twf a goroesiad yn y dyfodol
- Atebolrwydd
- Cymhelliant a dirprwyo
- Arweiniad a chefnogaeth
- Hyder a hwb i ysbryd

Y cam nesaf, yn dilyn cymeradwyaeth i redeg y cwrs gan ILM, oedd dynodi sut y byddai'n cael ei gyflwyno a'i ddatblygu. Roedd effeithlonrwydd y rhaglen yn seiliedig ar gyflwyno gan uwch

bersonél allweddol a fyddai'n rhoi cyfle i drafod agweddau o ddatblygiad. Byddai'r ymgeiswyr yn cael rhestr ddarllen i'w hymchwilio a manylion y manylebion bras.

Gweithredid mentoriaid i gefnogi'r asesiad ar gyfer y cymhwyster sydd ar wedd un astudiaeth ymchwil ysgrifenedig seiliedig ar ymholiad o tua 5000 o eiriau ynghyd â chyflwyniad yn dangos datblygiad arweinyddiaeth a rheolaeth yr ymgeisydd ei hun. Gall yr astudiaeth ddod o faes diddordeb yr ymgeisydd ei hun wedi'i seilio ar ddamcaniaethau arweinyddiaeth a rheolaeth o fewn cynnwys y cwrs. Bydd ymgeiswyr yn cynnal ymchwil wedi ei strwythuro i berfformiad personol a sefydliadol a rhoi eu canfyddiadau ar waith i ddatblygu eu perfformiad nhw eu hunain a'u sefydliad.

Byddai astudiaeth yr ymchwil yn cael ei chytuno gan ddatblygydd y cwrs a'r Is-bennaeth Gwasanaethau Gweithredol ac i fod yn bwnc 'byw', y gellid gweithredu'r canfyddiadau yn y sefydliad os teimlid fod hynny'n addas.

Byddai hefyd angen i'r ymgeiswyr gyflwyno canfyddiadau eu hymchwil a'r argymhellion i'r uwch dîm rheoli.

Amlinellwyd cynnwys y cwrs dros sesiynau 6-diwrnod dros gyfnod o 6 mis fel sy'n dilyn a chafodd ei gyflwyno ar sail hybrid:

- Cyflwyniad i'r Cwrs: Diben, cynnwys, asesiad a chefnogaeth.
- Arweinwyr a Rheolwyr: strategol a gweithredol o arweinydd i arweinyddiaeth – myfyrio ar rolau ac arferion ein hunain yn y coleg
- Modelau Cyfredol o Arweinyddiaeth: Arddulliau Arweinyddiaeth
- Arweinyddiaeth y Coleg 1: Strwythur Coleg, Heriau Arweinyddiaeth, Rolau Arweinyddiaeth
- Arwain a Rheoli Arloesedd a Newid: Damcaniaeth ac Ymarfer
- Arweinyddiaeth Coleg 2: Atebolrwydd, Ymgysylltu â Rhanddeiliaid
- Cynnal Ymchwil: Y Cwestiwn Ymchwil, Methodoleg
- Sgiliau a Chymorth Ymchwil: adnoddau a chyfeiriadau
- Asesiad: Rôl y Mentor

Byddai'r ymgeiswyr yn defnyddio dyddliwyfr myfyriol i roi manylion eu meddyliu eu hunain ar y pwyntiau allweddol a godwyd yn y sesiwn, y perthnasedd i'w rôl bresennol, manylion unrhyw ddarllen cysylltiedig am y maes pwnc, unrhyw ddatblygiad pellach y gellid ei ragweld yn dilyn hyn naill ai ar sail personol neu o safbwynt coleg. Caiff manylion sut y gallai'r wybodaeth gael ei chymhwyso i'r maes prosiect a ddewiswyd a sut y gallai hyn lunio datblygiad yr unigolion hefyd ei gynnwys yn y dyddlyfrau myfyriol.





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

 Colegau Cymru  
Colleges Wales

Ebost  
[helo@colegaucymru.ac.uk](mailto:helo@colegaucymru.ac.uk)

Ffôn  
029 2052 2500

Gwefan  
[www.colegau.cymru](http://www.colegau.cymru)

 SEFYDLIAD DYSGU A GWAITH  
LEARNING AND WORK INSTITUTE



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