
Defnydd statudol o safonau arweinyddiaeth wrth reoli perfformiad penaethiaid

Tachwedd 2015



Diben Estyn yw arolygu ansawdd a safonau mewn addysg a hyfforddiant yng Nghymru. Mae Estyn yn gyfrifol am arolygu:

- ▲ ysgolion a lleoliadau meithrin a gynhelir gan, neu sy'n cael eu hariannu gan, awdurdodau lleol
- ▲ ysgolion cynradd
- ▲ ysgolion uwchradd
- ▲ ysgolion arbennig
- ▲ unedau cyfeirio disgyblion
- ▲ ysgolion annibynnol
- ▲ addysg bellach
- ▲ colegau arbenigol annibynnol
- ▲ dysgu oedolion yn y gymuned
- ▲ gwasanaethau addysg awdurdodau lleol ar gyfer plant a phobl ifanc
- ▲ addysg a hyfforddiant athrawon
- ▲ Cymraeg i oedolion
- ▲ dysgu yn y gwaith
- ▲ dysgu yn y sector cyfiawnder

Mae Estyn hefyd:

- ▲ yn rhoi cyngor ar ansawdd a safonau mewn addysg a hyfforddiant yng Nghymru i Gynulliad Cenedlaethol Cymru ac eraill
- ▲ yn cyhoeddi achosion o arfer dda yn seiliedig ar dystiolaeth arolygu

Cymerwyd pob rhagofal posibl i sicrhau bod y wybodaeth yn y ddogfen hon yn gywir adeg ei chyhoeddi. Dylid cyfeirio unrhyw ymholiadau neu sylwadau ynglŷn â'r ddogfen hon/cyhoeddiad hwn at:

Yr Adran Gyhoeddiadau

Estyn

Llys Angor

Heol Keen

Caerdydd

CF24 5JW neu drwy anfon e-bost at cyhoeddiadau@estyn.gov.uk

Mae'r cyhoeddiad hwn a chyhoeddiadau eraill gan Estyn ar gael ar ein gwefan:

www.estyn.gov.uk

Cyfieithwyd y ddogfen hon gan Trosol (Saesneg i Gymraeg).

© Hawlfraint y Goron 2015: Gellir aildddefnyddio'r adroddiad hwn yn ddi-dâl mewn unrhyw fformat neu gyfrwng ar yr amod y caiff ei aildddefnyddio'n gywir ac na chaiff ei ddefnyddio mewn cyd-destun camarweiniol. Rhaid cydnabod y deunydd fel hawlfraint y Goron a rhaid nodi teitl y ddogfen benodol/cyhoeddiad penodol.

Cyflwyniad	1
Cefndir	1
Prif ganfyddiadau	3
Argymhellion	5
1 Effaith y defnydd statudol o'r safonau arweinyddiaeth fel rhan o'r system rheoli perfformiad ar gyfer penaethiaid mewn ysgolion yng Nghymru	6
1.1 Yr arfarniad rheoli perfformiad	6
1.2 Datblygiad proffesiynol penaethiaid	7
2 Rôl y panel arfarnu wrth arfarnu perfformiad y pennaeth	8
2.1 Cefndir y llywodraethwyr	8
2.2 Rôl y llywodraethwyr wrth arfarnu perfformiad y pennaeth	8
2.3 Rôl cynrychiolwyr yr awdurdod lleol wrth arfarnu'r pennaeth	9
2.4 Deilliannau paneli arfarnu	10
3 I ba raddau y mae penaethiaid yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i gynorthwyo arweinyddiaeth wasgaredig trwy'r ysgol gyfan	10
4 I ba raddau y mae penaethiaid yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i gynorthwyo datblygiad gallu arweinyddiaeth ar gyfer y dyfodol yng Nghymru	11
5. Casgliadau	11
Atodiad: Sail y dystiolaeth	13
Awdur yr adroddiad cylch gwaith a thîm yr arolwg	13

Cyflwyniad

Caiff yr adroddiad hwn ei gyhoeddi i ymateb i gais am gyngor gan Lywodraeth Cymru yn llythyr cylch gwaith blynyddol y Gweinidog i Estyn 2014-2015 ynghylch y defnydd statudol o safonau arweinyddiaeth wrth reoli perfformiad penaethiaid.

Mae'r adroddiad yn canolbwyntio ar:

- sut mae penaethiaid yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i asesu eu perfformiad eu hunain a nodi eu hanghenion datblygiad proffesiynol
- sut mae llywodraethwyr a chynrychiolwyr awdurdodau lleol yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth fel rhan o reoli perfformiad y pennaeth i gynorthwyo anghenion datblygiad proffesiynol y pennaeth
- i ba raddau y mae penaethiaid yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i ddatblygu medrau uwch dimau arweinyddiaeth yr ysgol
- i ba raddau y mae penaethiaid yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i ddatblygu arweinwyr y dyfodol ar gyfer ysgolion yng Nghymru

Mae'r adroddiad hwn wedi ei fwriadu ar gyfer Llywodraeth Cymru, llywodraethwyr, penaethiaid, uwch arweinwyr a staff mewn ysgolion, awdurdodau lleol a'r consortia rhanbarthol. Mae'r ddogfen hon yn cysylltu ag arolwg Estyn, 'Arfer orau o ran datblygu arweinyddiaeth mewn ysgolion', a gyhoeddwyd ym Mehefin 2015. Gall fod o ddiddordeb i rieni a staff mewn sectorau eraill ac asiantaethau sy'n cydweithio ag ysgolion i wella ansawdd arweinyddiaeth. Mae'r adroddiad hwn yn defnyddio'r dystiolaeth a nodwyd yn Atodiad 1.

Cefndir

Yn 2011, cyhoeddodd Llywodraeth Cymru '[Safonau proffesiynol diwygiedig ar gyfer ymarferwyr addysg yng Nghymru](#)' (Llywodraeth Cymru, 2011). Mae'r cylchlythyr hwn yn amlinellu'r safonau diwygiedig ar gyfer Cynorthwywyr Addysgu Lefel Uwch (CALUau), Safonau Athrawon wrth eu Gwaith a Safonau Arweinyddiaeth. Roedd y Safonau Athrawon wrth eu Gwaith yn disodli'r Safonau Diwedd Sefydlu ar gyfer athrawon newydd gymhwyso, ac roedd y Safonau Arweinyddiaeth yn disodli'r Safonau Cenedlaethol ar gyfer Penaethiaid yng Nghymru. Dywed y ddogfen arweiniad hon:

Diben cyffredinol y safonau proffesiynol yw codi safonau addysgu a gwella deilliannau dysgwyr ledled Cymru. Mae'r safonau proffesiynol yn disgrifio'r ddealltwriaeth, y wybodaeth a'r gwerthoedd y mae'n rhaid i'n hathrawon, ein harweinwyr a'n Cynorthwywyr Addysg Lefel Uwch eu dangos. Maent yn darparu fframwaith i alluogi ymarferwyr i bennu eu hamcanion rheoli perfformiad a dewis y gweithgareddau datblygu proffesiynol mwyaf priodol, (Llywodraeth Cymru, 2011, t.1).

Un o nodweddion allweddol y safonau proffesiynol cyfredol yw y bwriedir i bob ymarferydd allu defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i'w helpu i nodi a datblygu medrau arweinyddiaeth sy'n berthnasol i'r cam penodol yn eu gyrfa a'u rolau a chyfrifoldebau presennol.

Mae chwe thema allweddol ar gyfer y Safonau Arweinyddiaeth. Y rhain yw:

- pennu cyfeiriad strategol
- arwain ar ddysgu ac addysgu
- datblygu a gweithio gydag eraill
- rheoli'r ysgol
- sicrhau atebolrwydd
- cryfhau'r ffocws cymunedol

Mae'r themâu wedi eu rhannu'n 66 o ddangosyddion.

Yn ystod y flwyddyn ganlynol, sef 2012, cyhoeddodd Llywodraeth Cymru drefniadau diwygiedig ar gyfer rheoli perfformiad penaethiaid. Mewn perthynas â'r safonau arweinyddiaeth, dywed y ddogfen:

Mae'n rhaid i benaethiaid ddangos eu bod yn cyrraedd y Safonau Arweinyddiaeth fel rhan o drefniadau asesu ar gyfer y Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol Gorfodol ar gyfer Prifathrawiaeth a'u bod yn parhau i'w cyrraedd wrth weithio fel pennaeth. Maent yn darparu fframwaith i alluogi i benaethiaid nodi eu hamcanion rheoli perfformiad a dewis y gweithgareddau datblygiad proffesiynol mwyaf priodol, (Llywodraeth Cymru, 2012, t.1).

Dywed yr arweiniad, lle mae pennaeth dros dro ar waith, mae'r trefniadau rheoli perfformiad yn berthnasol i'r pennaeth dros dro. Dywed hefyd, os cyflogir pennaeth mewn dwy neu ragor o ysgolion, rhaid arfarnu perfformiad ym mhob ysgol. Yn y sefyllfaoedd hyn, disgwylir i gyrrff llywodraethol gydweithio ar amseriadau a threfniadau a, lle bynnag y bo'n bosibl, dylent gydweithio â'i gilydd i leihau'r gwaith dan sylw.

Yn ogystal, mae'r trefniadau rheoli perfformiad presennol ar gyfer penaethiaid yn mynnu bod panel arfarnu yn cynnwys o leiaf ddau lywodraethwr a benodir gan y corff llywodraethol, ac un neu ddau o arfarnwyr a benodir gan yr awdurdod lleol. Mae'n galluogi'r Awdurdod Esgobaethol ar gyfer ysgolion â chymeriad crefyddol i benodi arfarnwr.

Amlygwyd pwysigrwydd arweinyddiaeth effeithiol mewn adroddiad diweddar gan y Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygiad Economaidd (OECD). Fe wnaeth *'Improving schools in Wales: An OECD perspective'* archwilio'r cysyniad o ysgolion yn adeiladu'r cyfalaf proffesiynol i gyflwyno newid yn llwyddiannus, gan wneud pedwar argymhelliad. Canolbwyntiodd y pedwerydd argymhelliad ar arweinyddiaeth ac awgrymu y dylai Llywodraeth Cymru 'drin datblygu arweinyddiaeth fel y prif sbardun ar gyfer diwygio, trwy adnoddau digonol a buddsoddi yng nghyfalaf arweinyddiaeth y system ei hun,' (OECD, 2014, t. 65).

Prif ganfyddiadau

- 1 Mae gan yr holl benaethiaid yr ymwelwyd â nhw fel rhan o'r arolwg hwn drefniadau rheoli perfformiad ar waith yn ymwneud â'u hamcanion rheoli perfformiad eu hunain. Yn y rhan fwyaf o achosion, mae cylch rheoli perfformiad y pennaeth wedi ei amseru'n briodol i ddechrau yn ystod ail hanner tymor yr hydref er mwyn galluogi'r panel arfarnu i ystyried perfformiad y flwyddyn ysgol flaenorol. Mewn llawer o achosion, mae cylch rheoli perfformiad y pennaeth yn cynnwys pwynt adolygu interim defnyddiol, gan eu galluogi i bennu amcanion newydd os cyflawnwyd un neu fwy ohonynt.
- 2 Mae'r holl benaethiaid y cyfwelwyd â nhw a fu'n gwneud y swydd am dros ddwy flynedd yn cadw cofnodion priodol. Mewn llawer o achosion, mae penaethiaid yn cofnodi eu deilliannau mewn dogfen drosolwg. Maent yn darparu dadansoddiad ystadegol o ddeilliannau'r ysgol a thystiolaeth yn erbyn yr amcanion a bennwyd. Fodd bynnag, er bod penaethiaid yn rhoi sylw da i'r 'hyn' y dylid ei gyflawni (yr amcanion rheoli perfformiad), yn y rhan fwyaf o achosion, dim ond ychydig iawn ohonynt sy'n myfyrio'n llawn yn ysgrifenedig ar 'sut' y dylid cyflawni'r amcanion (cymhwyso'r safonau arweinyddiaeth). At ei gilydd, mae'r dogfennau'n darparu man cychwyn addas ar gyfer trafodaeth y panel arfarnu am berfformiad y pennaeth.
- 3 Ychydig iawn o'r paneli arfarnu sy'n defnyddio'r safonau arweinyddiaeth yn effeithiol i arfarnu perfformiad y pennaeth. Yn yr ysgolion hyn, mae llywodraethwyr yn gofyn i benaethiaid myfyrio'n ysgrifenedig ar sut maent wedi arwain yr ysgol yn ystod y flwyddyn flaenorol. Mae hyn yn galluogi'r panel arfarnu i gael dealltwriaeth fwy cytbwys o waith y pennaeth yn ystod y flwyddyn ysgol.
- 4 Ym mron pob un o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw, mae penaethiaid yn nodi eu hanghenion datblygiad proffesiynol eu hunain yn gywir mewn perthynas â'u hamcanion rheoli perfformiad. Fodd bynnag, mae'r rhan fwyaf o benaethiaid yn crybwyll bod dod o hyd i ddatblygiad proffesiynol addas yn llafurus a'i bod yn anodd sicrhau ei ansawdd. Dywed y rhan fwyaf o benaethiaid mewn swyddi parhaol bod cymorth yn dilyn eu penodiad cyntaf fel pennaeth yn wael.
- 5 Mae gan y rhan fwyaf o lywodraethwyr sy'n eistedd ar baneli arfarnu penaethiaid brofiad blaenorol o brosesau rheoli perfformiad. Mae'r rhan fwyaf o'r llywodraethwyr sydd wedi cael hyfforddiant i eistedd ar y panel arfarnu o'r farn bod yr hyfforddiant wedi rhoi dealltwriaeth dda iddynt o sut i gyflawni'r arfarniad. Fodd bynnag, mae llawer o lywodraethwyr yn llai hyderus o ran eu dealltwriaeth o'r medrau arweinyddiaeth.
- 6 Mewn llawer o achosion ar hyn o bryd, mae cynrychiolydd yr awdurdod lleol ar y panel arfarnu yn ymgynghorydd her a benodwyd yn ddiweddar, ac nid oes ganddynt wybodaeth fanwl am yr ysgol.
- 7 Yn y rhan fwyaf o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw, mae penaethiaid yn cymhwyso math o arweinyddiaeth wasgaredig ac mae gan aelodau staff uwch ac ychydig o athrawon gyfrifoldebau dros waith yr ysgol. Yn y mwyafrif o ysgolion, nid yw penaethiaid yn cynllunio'n dda ar gyfer arweinyddiaeth wasgaredig, ac nid yw hyn yn ymestyn yn agored y tu hwnt i arweinwyr canol.

- 8 Mewn ychydig o ysgolion, mae penaethiaid yn cadw golwg eang wrth ddatblygu medrau arweinyddiaeth yn eu staff. Maent yn disgwyl i staff nid yn unig gyflawni'n dda yn eu swyddi arweinyddiaeth presennol er lles yr ysgol a'r disgyblion, ond i ddatblygu'n arweinwyr y dyfodol. Yn yr ysgolion hyn, i ddechrau, mae penaethiaid yn dewis uwch arweinwyr ac arweinwyr canol am y cryfderau a'r medrau maent yn eu dangos mewn maes arweinyddiaeth. Maent yn sicrhau bod uwch arweinwyr ac arweinwyr canol yn myfyrio ar eu hamcanion rheoli perfformiad ac ar y safonau arweinyddiaeth. Maent yn eu helpu i ddiffinio'r safonau arweinyddiaeth maent yn eu dangos, ac yn cynnig cyfleoedd i staff symud ymlaen trwy ddatblygiad proffesiynol sy'n gysylltiedig â safonau arweinyddiaeth nad yw'r staff wedi eu harddangos hyd yn hyn.
- 9 Mewn llawer o ysgolion, mae gan aelodau staff uwch rolau sy'n cyfateb yn dda i'w cryfderau a'u galluedd. Fodd bynnag, nid yw arweinwyr sy'n aros yn yr un rôl arweinyddiaeth am gyfnod hir yn gweld yr angen i symud ymlaen i rolau arweinyddiaeth uwch neu i ddatblygu eu medrau a gwybodaeth am arweinyddiaeth ymhellach bob tro.
- 10 Mae'r rhan fwyaf o benaethiaid a phaneli arfarnu yn cadw'r safonau arweinyddiaeth mewn cof wrth arfarnu perfformiad. Fodd bynnag, nid yw'r rhan fwyaf o benaethiaid yn defnyddio'r medrau arweinyddiaeth yn ddigon cadarn i helpu i ddatblygu eu medrau arweinyddiaeth a'u hymddygiad. O ganlyniad, dim ond ychydig o arweinwyr sy'n herio eu hunain neu eu cydweithwyr yn ddigon effeithiol.
- 11 Er bod themâu allweddol y safonau arweinyddiaeth yn berthnasol o hyd, gan mwyaf, mae gormod o ddangosyddion i fod yn ddefnyddiol, ar y cyfan. Yn ogystal, ni chynhwysir dangosyddion pwysig. Er enghraifft, mae creu gweledigaeth ar gyfer yr ysgol yn mynnu bod arweinwyr yn 'syllu ar y gorwel' i ddilyn y newidiadau mewn cyd-destunau lleol, rhanbarthol a chenedlaethol ac adolygu'r weledigaeth ar gyfer yr ysgol yn rheolaidd a'i haddasu, yn ôl yr angen. Mae hwn yn fedr pwysig iawn os yw ysgolion am ddarparu addysg i ddisgyblion sy'n eu paratoi'n effeithiol ar gyfer y dyfodol. Mae syllu ar y gorwel yn dod o flaen llunio'r cyfeiriad strategol. Fodd bynnag, ni chaiff y medr hwn, sef un y mae penaethiaid yn ei gael yn anodd, ei fynegi'n glir yn y safonau arweinyddiaeth.

Argymhellion

Dylai Llywodraeth Cymru:

- A1 Ddiwygio'r safonau arweinyddiaeth i gyfleu'r disgwiliadau uwch o arweinwyr a chanolbwyntio'n fanylach ar y medrau arweinyddiaeth a'r ymddygiad sydd eu hangen i ysgogi newid

Dylai paneli arfarnu:

- A2 Bennu amcanion priodol sy'n mynd i'r afael ag ymddygiad arweinyddiaeth a sut mae arweinwyr yn ymgymryd â'u rolau, yn ogystal â deilliannau mesuradwy
- A3 Cofnodi'n fanwl, gan ddefnyddio'r ystod lawn o safonau arweinyddiaeth, pa mor dda y mae'r pennaeth wedi cyflawni'r rôl, yn ogystal ag adrodd ar yr hyn y mae'r pennaeth wedi ei gyflawni

Dylai awdurdodau lleol / consortia rhanbarthol:

- A4 Annog penaethiaid i fyfyrion gyfannol ar ansawdd eu harweinyddiaeth gan ddefnyddio'r themâu a amlinellir yn y safonau arweinyddiaeth, ac yn unol â'r [arweiniad ar Adolygiad Arweinyddiaeth Unigol](#) a ddarperir ar wefan 'Dysgu Cymru'
- A5 Herio'r pennaeth a'r corff llywodraethol i sicrhau bod cyfleoedd priodol i'r holl staff ddatblygu eu medrau arweinyddiaeth

Dylai penaethiaid:

- A6 Fyfyrion ysgrifenedig ar ba mor dda y maent yn bodloni'r ystod ehangach o safonau arweinyddiaeth, yn ogystal â ph'un a ydynt wedi bodloni amcanion rheoli perfformiad ai peidio
- A7 Sicrhau bod cyfleoedd i'r holl staff yn eu hysgolion ddatblygu eu rolau a'u medrau arweinyddiaeth ar hyd eu gyrfaedd
- A8 Hyfforddi a mentora staff sy'n dangos yr ymddygiad a'r medrau a fyddai'n eu galluogi i ddod yn arweinwyr yn y dyfodol

1 Effaith y defnydd statudol o'r safonau arweinyddiaeth fel rhan o'r system rheoli perfformiad ar gyfer penaethiaid mewn ysgolion yng Nghymru

1.1 Yr arfarniad rheoli perfformiad

- 12 Mae gan yr holl bennaethiaid mewn swyddi parhaol drefniadau addas ar gyfer arfarniadau rheoli perfformiad ar waith, fel sy'n ofynnol dan y trefniadau rheoli perfformiad presennol ar gyfer penaethiaid. Mewn ychydig iawn o achosion, nid yw penaethiaid mewn swyddi dros dro wedi cytuno ar y cylch rheoli perfformiad â'r panel arfarnu hyd yn hyn, sy'n cynnwys cynrychiolwyr o'r corff llywodraethol, yr awdurdod lleol a'r Esgobaeth¹.
- 13 Yn y rhan fwyaf o achosion, mae penaethiaid, llywodraethwyr a chynrychiolwyr awdurdodau lleol yn cytuno y dylai'r cylch ddechrau yn ystod ail hanner tymor yr hydref, ar ôl cael a dadansoddi deilliannau disgyblion o'r flwyddyn academaidd flaenorol. Mewn llawer o achosion, mae penaethiaid, llywodraethwyr a chynrychiolwyr awdurdodau lleol yn cytuno ar adolygiad interim o'r amcanion tua diwedd tymor y gwanwyn neu ddechrau tymor yr haf. Yn yr ychydig o achosion mwyaf effeithiol, lle y cyflawnwyd amcanion erbyn adeg yr adolygiad interim, mae penaethiaid, llywodraethwyr a chynrychiolwyr yr awdurdod lleol yn cytuno ar amcanion newydd priodol y gellid eu cyflawni yn ystod y flwyddyn academaidd neu amcanion mwy uchelgeisiol y mae angen gwaith tymor hwy arnynt ac y byddai modd eu cyflawni erbyn diwedd y flwyddyn academaidd ganlynol.
- 14 Mae pob ysgol yn trefnu adolygiad arfarnu yn ystod tymor yr hydref i adolygu i ba raddau y mae'r pennaeth wedi bodloni'r amcanion a bennwyd. Yn y rhan fwyaf o achosion, cynhelir yr adolygiad mewn dau gam: cyfarfod rhwng cynrychiolydd yr awdurdod lleol a'r llywodraethwyr, a chyfarfod dilynol i drafod deilliannau yn cynnwys y pennaeth, cynrychiolydd yr awdurdod lleol a'r llywodraethwyr.
- 15 Mae'r holl bennaethiaid y cyfwelwyd â nhw, a fu yn y swydd am dros ddwy neu dair blynedd, yn cadw cofnodion 'Arfer, Adolygu a Datblygu' sydd wedi'u dogfennu'n dda, y maent yn eu diweddarau'n rheolaidd trwy gydol y flwyddyn ysgol. Mewn llawer o achosion, mae penaethiaid yn cofnodi eu deilliannau mewn dogfen drosolwg, gan ddarparu dadansoddiad ystadegol lle bo hynny'n briodol, er enghraifft i ddangos gwelliant mewn deilliannau disgyblion mewn blynyddoedd neu grwpiau targed. Yn y rhan fwyaf o achosion, mae penaethiaid yn cadw ffeiliau sydd wedi eu trefnu'n glir, sy'n darparu enghreifftiau o dystiolaeth yn erbyn amcanion a bennwyd. Ym mron pob achos, mae'r amcanion perfformiad wedi eu cysylltu'n dda â blaenoriaethau'r ysgol yn deillio o hunanarfarniad yr ysgol a'r cynllun datblygu ysgol. Mae'r dogfennau yn y ffeiliau Arfer, Adolygu a Datblygu yn ffurfio sail addas o dystiolaeth ar gyfer trafodaeth y panel arfarnu am berfformiad y pennaeth.
- 16 Mae ffeiliau Arfer, Adolygu a Datblygu y rhan fwyaf o bennaethiaid yn dangos bod yr amcanion rheoli perfformiad ar gyfer penaethiaid wedi dod yn fwy craff dros y tair blynedd diwethaf, gan symud i ffwrdd oddi wrth enghreifftio trwy ddata ansoddol yn unig, i ffocws cliriach ar ddadansoddi ystod ehangach o ddata perfformiad, gan gynnwys data'r ysgol ar berfformiad disgyblion a'u cynnydd mewn dysgu.

¹ Pan fo'r arfarniad o bennaeth ysgol sydd â chymeriad crefyddol, gall yr awdurdod Esgobaethol benodi arfarnydd ychwanegol.

- 17 Fodd bynnag, er bod penaethiaid yn rhoi sylw da i'r 'hyn' y dylid ei gyflawni (yr amcanion rheoli perfformiad), yn y rhan fwyaf o achosion, ceir ychydig iawn o fyfyrion ysgrifenedig ar 'sut' y dylid cyflawni'r amcanion (cymhwyso'r safonau arweinyddiaeth). Er enghraifft, yn y rhan fwyaf o achosion, mae'r adran ar y ffurflen sy'n cofnodi deilliannau'r cyfarfod rheoli perfformiad yn cofnodi'r hyn a fodlonwyd yn yr amcanion rheoli perfformiad yn fanylach. Mae hyn yn cyferbynnu, mewn llawer o achosion, â'r datganiad arfarnu ar y safonau arweinyddiaeth sydd â'r sylw 'bodlonwyd y safonau arweinyddiaeth' yn unig, yn gyffredinol.
- 18 Yn y rhan fwyaf o achosion, mae penaethiaid yn crybwyll bod trafodaethau rheoli perfformiad yn myfyrio'n bennaf ar ba mor dda y mae'r pennaeth wedi bodloni'r amcanion rheoli perfformiad, ond mae pa mor dda y mae'r pennaeth wedi dangos y safonau arweinyddiaeth yn cael llai o sylw. Maent yn priodoli'r newid hwn i fwy o ffocws ar flaenoriaethau cenedlaethol a'r dogfennau rheoli perfformiad sy'n cyfeirio at y safonau arweinyddiaeth ond nad ydynt yn eu cynnwys, gan olygu bod arfarnwyr rheoli perfformiad yn rhoi llai o sylw i'r safonau arweinyddiaeth.
- 19 Ychydig iawn o ysgolion sy'n defnyddio'r safonau arweinyddiaeth yn effeithiol i arfarnu perfformiad y pennaeth. Yn yr ysgolion hyn, mae llywodraethwyr yn gofyn i bennaethiaid ddefnyddio'r safonau arweinyddiaeth i fyfyrion ysgrifenedig ar sut maent wedi arwain yr ysgol yn ystod y flwyddyn academaidd ddiwethaf. Yn yr achosion hyn, mae penaethiaid yn myfyrio'n ofalus ar eu gwaith gan ddefnyddio'r chwe thema a dangosyddion cysylltiedig y safonau arweinyddiaeth fel canllaw. Mae hyn yn galluogi cynrychiolydd yr awdurdod lleol a'r llywodraethwyr i gael darlun gwell a mwy cyflawn o waith y pennaeth yn ystod y flwyddyn ysgol.
- 20 Er bod y rhan fwyaf o bennaethiaid yn teimlo bod themâu'r safonau arweinyddiaeth yn briodol, maent o'r farn bod y 66 o ddangosyddion, sy'n tanategu themâu'r safonau arweinyddiaeth, yn ormod. Yn yr ychydig iawn o achosion lle mae penaethiaid yn paratoi datganiad ysgrifenedig i fyfyrion ar eu gwaith yn erbyn y safonau arweinyddiaeth, maent yn defnyddio'r dangosyddion creiddiol yn briodol fel canllaw i lunio trosolwg cyfannol o'r safon ar gyfer y flwyddyn, yn hytrach nag ysgrifennu am bob dangosydd ar wahân.

1.2 Datblygiad proffesiynol penaethiaid

- 21 Ym mron pob un o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw, mae penaethiaid yn nodi eu hanghenion datblygiad proffesiynol eu hunain yn gywir mewn perthynas â'u hamcanion rheoli perfformiad.
- 22 Mae'r rhan fwyaf o bennaethiaid yn crybwyll eu bod yn defnyddio rhwydweithiau o arfer broffesiynol, fel eu grŵp clwstwr lleol, i gael mewnwelediad i sut mae penaethiaid eraill yn codi safonau disgyblion, ymgorffori mentrau newydd a mynd i'r afael â materion tebyg. Gallai hyn gynnwys ymweld ag ysgolion yn yr ardal leol neu ymhellach i ffwrdd yng Nghymru. Mewn ychydig o achosion, mae penaethiaid yn ymweld ag ysgolion yn y gwledydd cartref eraill neu Ewrop. Yn y rhan fwyaf o achosion, mae penaethiaid sy'n arolygwyr cymheiriaid Estyn yn crybwyll y bu'r hyfforddiant ar gyfer y rôl hon yn ddefnyddiol o ran eu helpu i ddatblygu medrau dadansoddi ac arfarnu.
- 23 Adeg yr arolwg hwn, roedd y newid o arweinwyr system i ymgynghorwyr her yn golygu bod yr unigolyn a benodwyd i herio'r ysgol neu fod yn gynrychiolydd yr

awdurdod lleol ar y panel arfarnu wedi newid yn aml ym mwyafrif yr ysgolion yr ymwelwyd â nhw. Dywedodd penaethiaid fod yr ansicrwydd hwn, ynghyd â thoriadau ariannol a lleihau personél awdurdodau lleol, yn golygu nad oeddent yn gwybod at bwy i droi am ddatblygiad proffesiynol.

- 24 Mae'r rhan fwyaf o benaethiaid yn crybwyll bod dod o hyd i ddatblygiad proffesiynol sy'n addas ar gyfer eu hanghenion proffesiynol yn llafurus a'i bod yn anodd sicrhau ansawdd datblygiad proffesiynol. Dywed y rhan fwyaf o benaethiaid mewn swyddi parhaol bod cymorth yn dilyn eu penodiad cyntaf fel pennaeth yn wael. Mae ychydig o benaethiaid yn mynegi'r dymuniad am becynnau datblygiad proffesiynol da ar ôl y Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP), neu gynhadledd i benaethiaid Cymru, yn canolbwyntio ar safonau arweinyddiaeth, fel adnodd Cymru-gyfan y gall penaethiaid ym mhob sector ei ddefnyddio ar gyfer datblygiad proffesiynol cydlynol.
- 25 Mewn ychydig iawn o achosion, mae penaethiaid wedi gweithio mewn partneriaeth i ddod o hyd i ddatblygiad proffesiynol i fodloni eu hanghenion cyfunol. Mae hyn yn galluogi penaethiaid i ganolbwyntio ar feysydd o angen cyffredin. Mae'r anghenion datblygiadol hyn yn amrywio o ddatblygu arddulliau arweinyddiaeth i bethau ymarferol fel magu hyder a dealltwriaeth o gymhwyso gweithdrefnau gallu yn deg.

2 Rôl y panel arfarnu wrth arfarnu perfformiad y pennaeth

2.1 Cefndir y llywodraethwyr

- 26 Mae'r holl ysgolion yr ymwelwyd â nhw wedi rhoi trefniadau rheoli perfformiad ar waith fel yr amlinellwyd yn y trefniadau rheoli perfformiad diwygiedig ar gyfer 2012. Mae'r rhan fwyaf o ysgolion wedi penodi dau lywodraethwr i eistedd ar y panel arfarnu. Mewn ychydig iawn o achosion, mae cyrff llywodraethol wedi penodi tri llywodraethwr i banel arfarnu'r pennaeth. Ym mron pob achos, cadeirydd y llywodraethwyr yw un o'r arfarnwyr.
- 27 Mae gan y rhan fwyaf o'r llywodraethwyr sy'n eistedd ar baneli arfarnu penaethiaid brofiad blaenorol o brosesau rheoli perfformiad. Er enghraifft, daw llawer ohonynt o gefndiroedd busnes, a daw ychydig ohonynt o'r proffesiwn cyfreithiol a buont yn arfarnwyr mewn proffesiynau eraill. Mewn llawer o achosion eraill, mae gan lywodraethwyr brofiad o arfarniadau rheoli perfformiad fel arfarnwyr yn eu bywydau gwaith eu hunain, ac maent yn teimlo'n hyderus wrth gymhwyso eu gwybodaeth a medrau i lunio barnau priodol am berfformiad y pennaeth.

2.2 Rôl y llywodraethwyr wrth arfarnu perfformiad y pennaeth

- 28 Mae'r rhan fwyaf o'r llywodraethwyr y cyfwelwyd â nhw wedi cael hyfforddiant gan yr awdurdod lleol mewn arfarnu'r pennaeth. Mae'r rhan fwyaf o'r llywodraethwyr sydd wedi cael yr hyfforddiant o'r farn ei fod wedi rhoi dealltwriaeth dda iddynt o sut i gynnal yr arfarniad a'r dystiolaeth y dylent ei hystyried. Maent yn ymwybodol y dylai'r arfarniad adolygu pa mor dda y mae'r pennaeth wedi bodloni'r amcanion rheoli perfformiad, a'r safonau arweinyddiaeth.

- 29 Fodd bynnag, mae llawer o lywodraethwyr yn llai hyderus o ran eu dealltwriaeth o'r safonau arweinyddiaeth. Mewn ychydig iawn o achosion, er iddynt gael hyfforddiant a chymorth gan gynrychiolydd yr awdurdod lleol, mae llywodraethwyr yn teimlo'n llai hyderus ynghylch llunio barnau ar ba mor dda y mae'r pennaeth wedi bodloni amcanion a'r safonau ar gyfer arweinyddiaeth, ac maent yn dibynnu gormod ar gynrychiolydd yr awdurdod lleol am arweiniad.
- 30 Roedd bron pob un o'r llywodraethwyr o'r farn bod cynrychiolydd yr awdurdod lleol yn gynorthwyol iawn o ran eu harwain a'u cynorthwyo trwy adolygiad rheoli perfformiad y pennaeth.

2.3 Rôl cynrychiolwyr yr awdurdod lleol wrth arfarnu'r pennaeth

- 31 Mae holl gynrychiolwyr awdurdodau lleol wedi ymgymryd â hyfforddiant priodol mewn monitro, arfarnu a datblygu'r gallu i arwain ac maent yn ymwybodol o'r angen i ganolbwyntio ar yr amcanion rheoli perfformiad a'r safonau arweinyddiaeth, fel ei gilydd.
- 32 Mewn llawer o achosion, mae cynrychiolydd yr awdurdod lleol yn ymgynghorydd her a benodwyd yn ddiweddar o'r consortiwm rhanbarthol ac ni fu ganddo/ganddi gysylltiad â'r ysgol am gyfnod hir iawn. Felly, nid oes ganddynt wybodaeth fanwl am yr ysgol.
- 33 Yn y rhan fwyaf o achosion, ynghyd â'r llywodraethwyr, mae cynrychiolwyr awdurdodau lleol yn canolbwyntio'n bennaf ar adolygu a phennu amcanion rheoli perfformiad mesuradwy newydd. Er bod cynrychiolwyr awdurdodau lleol yn helpu'r panel arfarnu i ddatblygu amcanion call ar gyfer y dyfodol ar sail tystiolaeth, maent hefyd yn rhoi llai o bwyslais ar adolygu a phennu amcanion sy'n uniongyrchol gysylltiedig â'r safonau arweinyddiaeth.
- 34 Mewn llawer o achosion, mae cynrychiolwyr awdurdodau lleol o'r farn bod gan lywodraethwyr ddealltwriaeth dda o adolygu'r dystiolaeth sy'n gysylltiedig ag amcanion rheoli perfformiad, yn gyffredinol. Fodd bynnag, maent yn cydnabod bod gwella medrau llywodraethwyr mewn pennu amcanion realistig a chyflawnadwy yn faes y mae angen ei ddatblygu. Er enghraifft, er bod llywodraethwyr yn defnyddio eu medrau busnes yn briodol wrth bennu amcanion, yn gyffredinol, weithiau maent yn cosbi'r pennaeth am ddeilliannau nad ydynt yn bodloni'r amcan yn union. Yn yr achosion hyn, mae angen i gynrychiolwyr awdurdodau lleol helpu'r llywodraethwyr i fyfyrion ar natur addysg a'r ffactorau a all effeithio ar ddysgu disgyblion.
- 35 Dywed y rhan fwyaf o gynrychiolwyr awdurdodau lleol bod llywodraethwyr yn dibynnu arnynt fel arbenigwyr addysgol i lywio'r broses ac awgrymu barnau dros dro y gallant fyfyrion arnynt a'u defnyddio i lunio barn derfynol. Mewn ychydig o achosion, mae cynrychiolwyr awdurdodau lleol yn cynllunio'n briodol i gydweithio â llywodraethwyr mewn ffordd sy'n cynyddu hyder llywodraethwyr yn eu medrau eu hunain, eu gwytodaeth am y dystiolaeth, yr ysgol a'i phennaeth. Yn y rhan fwyaf o achosion, roedd hyn yn cynnwys trafod y safonau arweinyddiaeth a sut gallai'r pennaeth ddangos tystiolaeth ohonynt.

2.4 Deilliannau paneli arfarnu

- 36 Yn y rhan fwyaf o achosion, mae paneli arfarnu yn canolbwyntio'n dda ar alluoedd penaethiaid i fodloni targedau rheoli perfformiad mesuradwy. Dim ond ychydig iawn o lywodraethwyr sy'n rhoi digon o sylw i'r safonau arweinyddiaeth ehangach neu'n darparu barn ysgrifenedig estynedig yn ymwneud â nhw. Mewn ychydig o achosion, mae penaethiaid yn dewis y safonau arweinyddiaeth y maent yn teimlo eu bod yn fwyaf perthnasol i'w gwaith yn ystod y flwyddyn ac yn ysgrifennu arfarniad o'u perfformiad yn erbyn y safonau detholedig hyn. Yn y rhan fwyaf o achosion, nid yw'r adran ar gyfer barn y panel arfarnu ar y safonau arweinyddiaeth yn dweud mwy na 'bodlonwyd y safonau arweinyddiaeth'. Yn y rhan fwyaf o achosion, mae'r panel arfarnu o'r farn bod y pennaeth wedi bodloni amcanion rheoli perfformiad mesuradwy y flwyddyn flaenorol.

3 I ba raddau y mae penaethiaid yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i gynorthwyo arweinyddiaeth wasgaredig trwy'r ysgol gyfan

- 37 Mae gan ychydig o ysgolion system o arweinyddiaeth wasgaredig sy'n annog athrawon a staff cymorth dysgu i fod ag elfen o arweinyddiaeth yn eu rolau ar ba gam bynnag y maent arno yn eu gyrfa.
- 38 Yn y rhan fwyaf o'r ysgolion yr ymwelwyd â nhw, mae penaethiaid yn cymhwyso math o arweinyddiaeth wasgaredig ac mae gan aelodau staff uwch ac ychydig o athrawon gyfrifoldebau dros waith yr ysgol. Yn y mwyafrif o ysgolion, nid yw penaethiaid yn cynllunio'n dda ar gyfer arweinyddiaeth wasgaredig, ac nid yw hyn yn ymestyn yn agored y tu hwnt i arweinwyr canol.
- 39 Yn y rhan fwyaf o ysgolion, y pennaeth sy'n cynnal yr adolygiad rheoli perfformiad o uwch arweinwyr yn yr ysgol. Yn yr achosion hyn, mae'r rhan fwyaf o benaethiaid yn ystyried p'un a yw'r aelod staff wedi bodloni ei (h)amcanion ai peidio, yn bennaf. Ym mwyafrif yr achosion, mae penaethiaid hefyd yn ystyried cyfraniad yr aelod staff at arweinyddiaeth yr ysgol trwy gyfeirio at y safonau arweinyddiaeth. Yn y rhan fwyaf o achosion, mae'r uwch arweinwyr yn myfyrio ar yr amcanion rheoli perfformiad a'r safonau arweinyddiaeth gydag arweinwyr canol.
- 40 Mewn llawer o ysgolion, mae gan aelodau staff uwch rolau sy'n cyfateb yn dda i'w cryfderau a'u galluoedd. Fodd bynnag, nid yw uwch arweinwyr ac arweinwyr canol sy'n aros yn yr un rôl arweinyddiaeth am gyfnod hir yn gweld yr angen i symud ymlaen i rolau arweinyddiaeth uwch neu i ddatblygu eu medrau a gwybodaeth am arweinyddiaeth ymhellach bob tro.

4 I ba raddau y mae penaethiaid yn defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i gynorthwyo i ddatblygu gallu arweinyddiaeth ar gyfer y dyfodol yng Nghymru

- 41 Mewn ychydig o ysgolion, mae penaethiaid yn cadw golwg ehangach wrth ddatblygu medrau arweinyddiaeth yn eu staff. Maent yn disgwyl i staff nid yn unig gyflawni'n dda yn eu swyddi arweinyddiaeth presennol er lles yr ysgol a'r disgyblion, ond i ddatblygu'n arweinwyr y dyfodol.
- 42 Yn yr ysgolion hyn, i ddechrau, mae penaethiaid yn dewis uwch arweinwyr ac arweinwyr canol am y cryfderau a'r medrau maent yn eu dangos mewn maes arweinyddiaeth. Maent yn sicrhau bod uwch arweinwyr ac arweinwyr canol yn myfyrio ar eu hamcanion rheoli perfformiad ac ar y safonau arweinyddiaeth. Maent yn eu helpu i ddiffinio'r safonau arweinyddiaeth maent yn eu dangos, ac yn cynnig cyfleoedd i staff symud ymlaen trwy ddatblygiad proffesiynol sy'n gysylltiedig â safonau arweinyddiaeth nad yw'r staff wedi eu harddangos hyd yn hyn, er enghraifft trwy ysgwyddo cyfrifoldebau sy'n herio staff ac yn darparu cyfleoedd trwy deuluoedd o ysgolion a phartneriaethau eraill i gael profiad o strwythurau ac arddulliau arweinyddiaeth gwahanol.
- 43 Mae'r dull uchod wedi ei ymgorffori mewn ychydig o ysgolion yn unig lle mae'r penaethiaid eu hunain wedi cael profiad o ystod dda o weithgareddau datblygiad proffesiynol neu wedi dal ystod o swyddi arweinyddiaeth. Mae'r penaethiaid hyn yn cynllunio'n effeithiol ar gyfer olyniaeth mewn arweinyddiaeth, gan gadw anghenion eu hysgolion eu hunain mewn cof, ynghyd ag anghenion ehangach arweinyddiaeth yng Nghymru.

5 Casgliadau

- 44 Mae'r rhan fwyaf o benaethiaid, cynrychiolwyr awdurdodau lleol a llywodraethwyr yn cadw'r safonau arweinyddiaeth mewn cof wrth arfarnu perfformiad. Fodd bynnag, nid yw'r rhan fwyaf o benaethiaid yn eu defnyddio'n ddigon effeithiol nac yn drylwyr i helpu i ddatblygu eu medrau arweinyddiaeth a'u hymddygiad. O ganlyniad, dim ond ychydig o arweinwyr sy'n herio eu hunain neu eu cydweithwyr yn ddigon effeithiol.
- 45 Er bod themâu allweddol y safonau arweinyddiaeth yn berthnasol o hyd, gan mwyaf, mae gormod o ddangosyddion, ar y cyfan. Yn ogystal, ni chynhwysir dangosyddion pwysig. Er enghraifft, mae creu gweledigaeth ar gyfer yr ysgol yn mynnu bod arweinwyr yn 'syllu ar y gorwel' i ddilyn y newidiadau mewn cyd-destunau lleol, rhanbarthol a chenedlaethol ac adolygu'r weledigaeth ar gyfer yr ysgol yn rheolaidd a'i haddasu, yn ôl yr angen. Mae hwn yn fedr pwysig iawn os yw ysgolion am ddarparu addysg i ddisgyblion sy'n eu paratoi'n effeithiol ar gyfer y dyfodol. Mae syllu ar y gorwel yn dod o flaen llunio'r cyfeiriad strategol. Fodd bynnag, ni chaiff y medr hwn, sef un y mae penaethiaid yn ei gael yn anodd, ei fynegi'n glir yn y safonau arweinyddiaeth.

- 46 Nid yw'r iaith a ddefnyddir yn y safonau arweinyddiaeth yn cyfleu disgwyliadau uchel o arweinwyr, nac yn awgrymu sut y dylent gyflawni'r ymddygiad arweinyddiaeth. Er enghraifft, dan 'Arwain ar ddysgu ac addysgu', dywed dangosydd 21 y dylai arweinwyr fonitro a gwerthuso'r cwricwlwm a'i asesu a nodi meysydd i'w gwella a gweithredu arnynt, (Llywodraeth Cymru, 2011, t.10). Dangosydd gwell o sut y gallai arweinwyr ddangos y medr yn effeithiol fyddai dweud, 'Monitro ac arfarnu'r cwricwlwm a'i asesu'n rheolaidd, a nodi meysydd i'w gwella a gweithredu arnynt yn brydlon'. Fel hyn, mae'r dangosydd yn cyfleu'r disgwyliad uwch o nid yn unig yr hyn y mae angen ei gyflawni, ond sut y dylid ei gyflawni. Mae mynegi mewn geiriau sut y gellir dangos y dangosyddion hyn yn helpu llywodraethwyr i ddwyn penaethiaid i gyfrif yn fwy effeithiol.
- 47 Un o nodweddion allweddol y safonau proffesiynol cyfredol yw y bwriedir i bob ymarferydd allu defnyddio'r safonau arweinyddiaeth i'w helpu i nodi a datblygu medrau arweinyddiaeth sy'n berthnasol i'r cam penodol yn eu gyrfa a'u rolau a chyfrifoldebau. Mae hyn yn golygu bod ymarferwyr yn defnyddio'r medrau arweinyddiaeth sy'n berthnasol iddynt ar adeg benodol yn unig. Trwy wneud hynny, gallant hepgor medrau pwysig a pheidio â herio eu hunain yn ddigonol. Mae hefyd yn golygu efallai na fydd ymarferwyr yn datblygu medrau arweinyddiaeth ar draws y themâu yn ystod eu gyrfa, ac felly ni chânt eu paratoi'n ddigonol i ymgymryd â rolau arweinyddiaeth uwch.

Rhestr gyfeiriadau:

Y Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygiad Economaidd (OECD) (2014) *Improving schools in Wales: An OECD perspective*. [Ar-lein]. Paris: OECD. Ar gael o: <http://www.oecd.org/edu/Improving-schools-in-Wales.pdf> [Cyrchwyd Hydref 2015]

Llywodraeth Cymru, Yr Adran Addysg a Sgiliau (2011) *Safonau proffesiynol diwygiedig ar gyfer ymarferwyr addysg yng Nghymru*. [Ar-lein]. Caerdydd: Llywodraeth Cymru. (Cylchlythyr 020/2011). Ar gael o: <http://learning.gov.wales/docs/learningwales/publications/140630-revised-professional-standards-cy.pdf> [Cyrchwyd Hydref 2015].

Llywodraeth Cymru, Yr Adran Addysg a Sgiliau (2012) *Rheoli perfformiad i benaethiaid: Trefniadau rheoli perfformiad diwygiedig 2012*. [Ar-lein]. Caerdydd: Llywodraeth Cymru. (Dogfen Arweiniad 074/2012). Ar gael o: <http://learning.gov.wales/docs/learningwales/publications/120510performheadcy.pdf> [Cyrchwyd Hydref 2015].

Atodiad: Sail y dystiolaeth

Mae'r adroddiad hwn yn defnyddio tystiolaeth o ymweliadau ag ysgolion, craffu ar ddogfennau perthnasol, a chyfweliadau â phenaethiaid, penaethiaid dros dro, llywodraethwyr a chynrychiolwyr o'r awdurdod lleol neu gonsortia rhanbarthol, fel y bo'n briodol. Mae'r adroddiad yn defnyddio tystiolaeth arolygu ynghylch ansawdd arweinyddiaeth hefyd.

Nododd arolygwyr hapsampl o ugain o ysgolion cyfrwng Saesneg ac ugain o ysgolion cyfrwng Cymraeg yn y sectorau cynradd, uwchradd ac arbennig. Cynhaliwyd ymweliadau'r arolygwyr yn ystod tymor yr hydref 2014.

Mewn llawer o achosion, roedd penaethiaid yn eu swyddi cyntaf fel penaethiaid ac wedi bod yn swydd ers rhwng tair a chwe blynedd. Mewn lleiafrif o achosion, bu'r penaethiaid yn y swydd am y tymor yr ymwelodd yr arolygwyr yn unig, neu roeddent yn benaethiaid dros dro.

Roedd yr holl benaethiaid mewn swyddi parhaol wedi ennill y Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth (CPCP) ac roeddent yn ymwybodol o'r safonau arweinyddiaeth. Roedd mwyafrif y penaethiaid mewn swyddi parhaol wedi ennill y Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth dros bum mlynedd cyn dod yn benaethiaid am y tro cyntaf.

Mewn ychydig iawn o achosion, roedd penaethiaid wedi ennill cymwysterau ffurfiol ychwanegol mewn rheolaeth ac arweinyddiaeth addysgol (fel gradd Meistr) yn ogystal â'r Cymhwyster Proffesiynol Cenedlaethol ar gyfer Prifathrawiaeth. Mewn ychydig o achosion, roedd penaethiaid a phenaethiaid dros dro wedi ennill cymhwyster arweinyddiaeth ganol yn gynharach yn eu gyrfaoedd.

Awdur yr adroddiad cylch gwaith a thîm yr arolwg

Penny Lewis	Awdur yr adroddiad cylch gwaith
Anwen Griffiths	Arolygydd Tîm
Dr Anita Rees	Arolygydd Tîm