

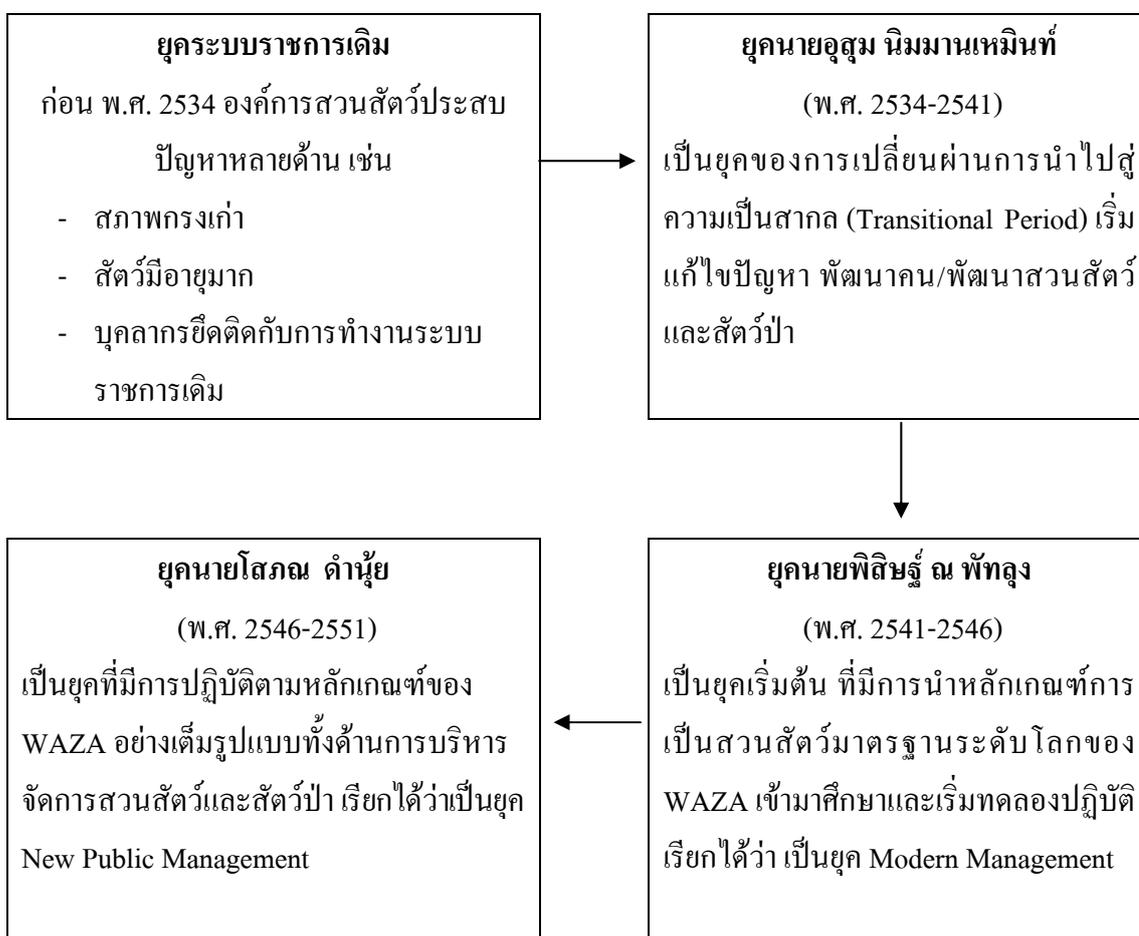
## บทที่ 4

### การนำนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ สู่มาตรฐานระดับโลก ไปปฏิบัติ

จากการศึกษาพบว่า การนำนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์สู่มาตรฐานระดับโลกไปปฏิบัติ พัฒนาการของนโยบาย เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2534 โดยแบ่งตามยุคของผู้นำองค์การสวนสัตว์ที่มีความคิดริเริ่มและมีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 3 ยุค และแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้

#### แผนภูมิที่ 4.1

#### พัฒนาการของนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดของ องค์การสวนสัตว์ สู่มาตรฐานระดับโลก

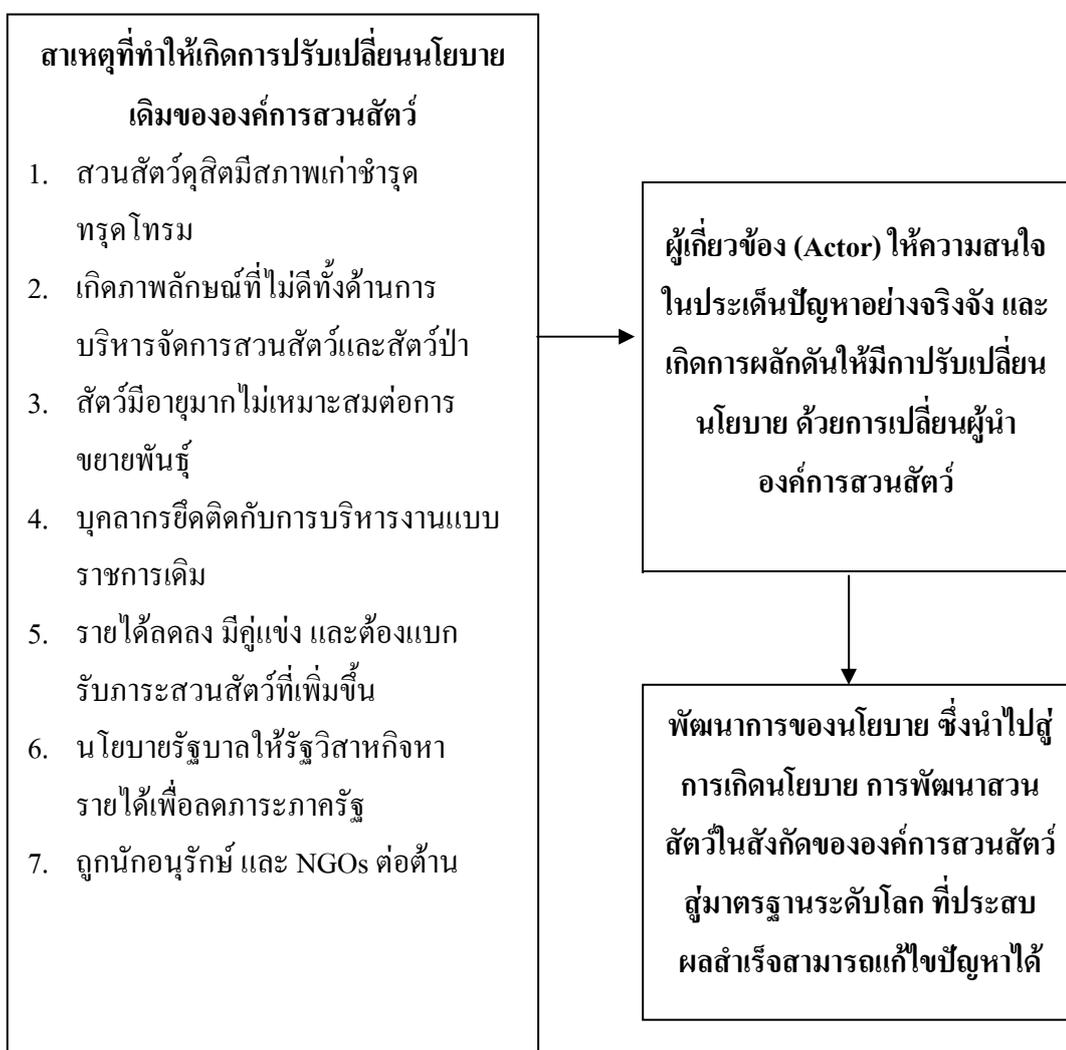


## สาเหตุที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนนโยบายไปสู่มาตรฐานระดับโลก

การปรับเปลี่ยนนโยบายเดิมขององค์การสวนสัตว์ เกิดจากการที่องค์การสวนสัตว์ ประสบปัญหาหลายด้าน ว่าเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

### แผนภูมิที่ 4.2

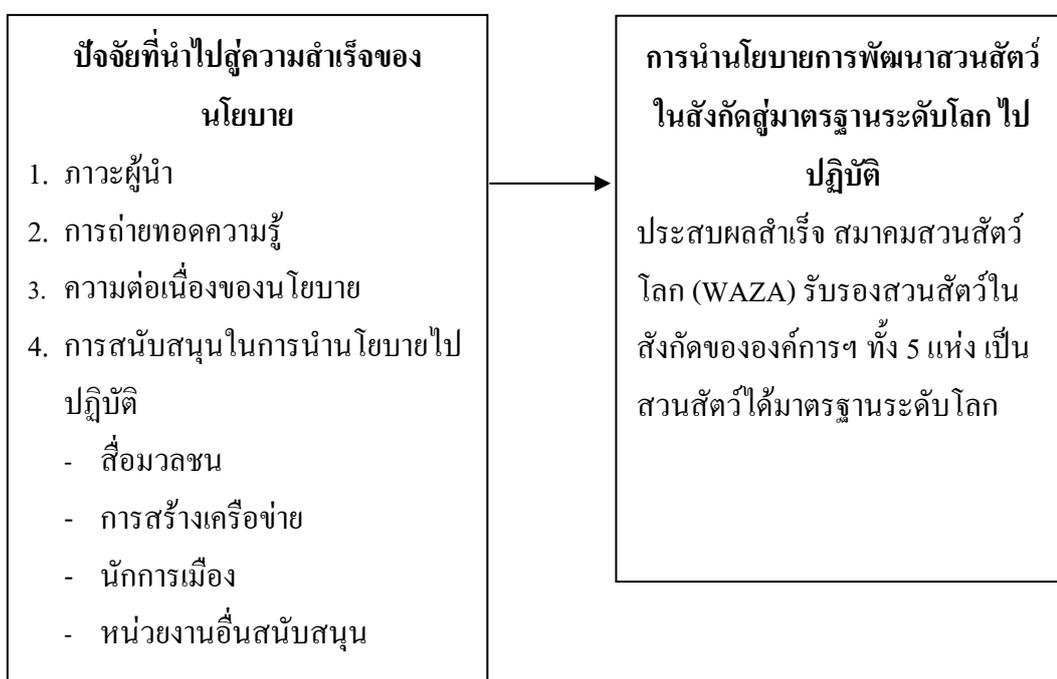
#### สาเหตุที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนนโยบายขององค์การสวนสัตว์ สู่มาตรฐานระดับโลก



ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการนำนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์สู่มาตรฐานระดับโลก ไปปฏิบัติ ว่าเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

### แผนภูมิที่ 4.3

ปัจจัยการนำนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์  
สู่มาตรฐานระดับโลก ไปปฏิบัติ ประสบผลสำเร็จ



ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการนำนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์สู่มาตรฐานระดับโลก ไปปฏิบัติ มีดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำขององค์การสวนสัตว์

ผู้นำขององค์การสวนสัตว์ในยุคเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงองค์การสวนสัตว์ (นายอุสม นิมมานเหมินท์) และผู้นำร่วมซึ่งเป็นผู้นำองค์การฯ ในปัจจุบัน (นายโสภณ คำนุ้ย) มีส่วนสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยมีภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ตามแนวคิดของ Blake and Mouton ที่นิยมใช้รูปแบบการบริหารงานเน้นความสัมพันธ์และงานมาก มีลักษณะทำงานเป็นทีมให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชา เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงาน

สนุก เช่น การระดมความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนงาน ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ขององค์กรสวนสัตว์ ทุ่มเทให้กับองค์กรฯ กล่าวทำเพื่อองค์กรฯ ในสิ่งที่เหนือความหวังจากผู้นำทั่ว ๆ ไป เช่น การทำประชาสัมพันธ์ สวนสัตว์ ด้วยการรำนโนราห์ หรือแต่งตัวเป็นซานตาคลอส เป็นต้น ซึ่งก็ได้ผลดังที่ปรากฏเป็นข่าวตามสื่อต่าง ๆ ทั้งโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นที่ทราบโดยทั่วกันและยังเห็นว่าผู้นำองค์กรฯ มีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) ตามแนวคิดของ Robbins and Coulter<sup>1</sup> กล่าวตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรสวนสัตว์ให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมโดยไม่ยึดติดกับการทำงานตาม กฎ ระเบียบ เพื่อใช้เป็นเกราะป้องกันในการทำงาน เช่นเดียวกับระบบราชการเดิมมีความสามารถในการใช้ กลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการยอมรับอย่างมีส่วนร่วม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเพื่อสิ่งที่ดี สำหรับองค์กรฯ โดยการให้โอกาสบุคลากรในองค์กรฯ ได้ศึกษา หาความรู้ ทั้งในและต่างประเทศ เช่น การจัดส่งบุคลากรไปศึกษา ดูงานและปฏิบัติการวิจัยร่วมกับสวนสัตว์ต่างประเทศ และสถาบันสมิธโซเนียน สหรัฐอเมริกาและที่สำคัญการจัดส่งบุคลากรขององค์กรฯ เข้าร่วมประชุมกับสมาคมสวนสัตว์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAZA) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์กรฯ ได้ก้าวสู่ความเป็นสากล ทำให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่า มีโอกาสได้รู้จัก และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสวนสัตว์ ทั้งในและต่างประเทศ มีโอกาสแสดงผลงานจนเกิดการยอมรับต่อผู้แทนของประเทศสมาชิก (SEAZA) ที่เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสานต่อในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานขององค์กรสวนสัตว์ หลายด้านทำให้บุคลากรเกิดความรู ความเข้าใจ ในความสำคัญของการบริหารจัดการสวนสัตว์และสัตว์ป่าและนำความรู้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในหน่วยงานในลักษณะ “พี่สอนน้อง” เกิดความรู้สึกถึงความแตกต่างและเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์กรฯ กับสวนสัตว์ต่างประเทศที่มีการพัฒนาตามยุคโลกาภิวัตน์ และเกิดแรงบันดาลใจ ต้องการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์กรฯ สู่มาตรฐานสากล รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมการสร้างสรรคและนวัตกรรม ดังตัวอย่างของ โครงการนกระเรียนไทยกินถิ่น ซึ่งเป็นโครงการที่ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนอนุรักษ์ วิจัย และให้การศึกษา ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาได้นำเสนอแนวคิดในการบริหารงานรูปแบบใหม่ โดยอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ผู้นำองค์กรฯ รับผิดชอบการตามในส่วนอนุรักษ์ วิจัย และให้การศึกษา เสนอความเห็นทันที ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกล้าในการเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ประกอบการตัดสินใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีผลให้มีการสานต่ออีกหลายโครงการหรือตัวอย่างการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนงาน โครงการยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์กรสวนสัตว์ เป็นต้น

<sup>1</sup>สมศักดิ์ ส่งสัมพันธ์, หลักการบริหาร (นครปฐม: โรงพิมพ์ พัชรภรณ์, 2551), น. 233-244.

## 2. การถ่ายทอดความรู้<sup>2</sup>

จากการที่ผู้นำขององค์การสวนสัตว์มีภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมและผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการยอมรับและชื่นชมผู้นำองค์กรฯ เกิดวัฒนธรรม “นายสั่งต้องทำได้” เมื่อได้มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดส่งให้ไปศึกษา ศึกษาน และปฏิบัติการวิจัย ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่าในต่างประเทศ ทำให้บุคลากรขององค์การฯ ได้รับความรู้ในเรื่องสวนสัตว์และสัตว์ป่าในระดับสากลมากขึ้น และเมื่อได้ความรู้กลับมา ก็ได้นำความรู้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์การสวนสัตว์ ด้วยการจัดการฝึกอบรม และการจัดทำคู่มือสำหรับปฏิบัติงาน โดยหลังนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ ส่วนอนุรักษ์ วิจัยและให้การศึกษาจะทำหน้าที่จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์และสัตว์ป่าที่แต่ละสวนสัตว์รับไปดำเนินการ พร้อมติดตามผลการดำเนินงาน ทำให้บุคลากรขององค์การสวนสัตว์ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่ามากขึ้น และหลายคนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางานด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ได้เป็นอย่างดี เช่นการใช้กลยุทธ์ในการจัดหาอุปกรณ์ ในงานส่งเสริมคุณภาพสัตว์แบบประหยัคงบประมาณแต่มีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดหาลูกมะพร้าวแห้ง ไว้ในส่วนจัดแสดงหมี หมีแสดงความสนใจและสามารถปอกเปลือกมะพร้าวเองได้หรือปลูกผักสมุนไพร ไว้ในส่วนจัดแสดงเพื่อให้ สัตว์กินช่วยในการรักษาโรคท้องอืด เป็นต้นซึ่งถือเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการนำ สวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ สู่มาตรฐานสากล โดยตัวอย่างวิธีการถ่ายทอดความรู้ ตามเอกสารแนบ 3 ในภาคผนวก

## 3. ความต่อเนื่องของนโยบาย

นโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ สู่ความเป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานระดับโลก มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดร่วมกันระหว่างนายอุสม นิมมานเหมินท์ และนายโสภณ คำนุ้ย ตั้งแต่ปี 2541 และมีการนำไปปฏิบัติต่อเนื่อง (continuation) โดยผู้ปฏิบัติคือส่วนอนุรักษ์ วิจัย และให้การศึกษา สวนสัตว์ในสังกัดทั้ง 5 แห่ง ได้นำแนวนโยบายของนายอุสม นิมมานเหมินท์ และนายโสภณ คำนุ้ยไปปฏิบัติและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น นโยบาย เกี่ยวกับการเลี้ยงและดูแลสัตว์ในสวนสัตว์ที่จะต้องปฏิบัติต่อสัตว์เพื่อให้สัตว์มีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี เริ่มจากการใส่ใจในเรื่องอาหารต้องเพียงพอต่อความต้องการและมีการพัฒนาเป็นการนำหลักโภชนาการมาใช้ทำการคิดค้นเพื่อเป็นอาหารเสริมให้สัตว์แต่ละชนิด มีการทำลูกกึ่งให้ลิงชิมแปนซีและแพนด้า ซึ่งนักโภชนาการขององค์การฯ ที่นำเรื่องหลักโภชนาการมาพัฒนากับการเลี้ยงค้างคาวห่าสีในสวนสัตว์

<sup>2</sup>สัมภาษณ์ สุเมธ กมลนานาถ, ผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ วิจัยและให้การศึกษา องค์การสวนสัตว์, 10 มีนาคม 2553.

คูคิด มีผลให้ค้างห้าสิซึ่งเป็นสัตว์ป่าใกล้สูญพันธุ์ของโลก ขยายพันธุ์ได้จำนวนมากและเป็นแห่งเดียวในโลกที่ประสบผลสำเร็จในการขยายพันธุ์ค้างห้าสิ ในสวนสัตว์ นอกถิ่นอาศัย (Ex-situ) หรือการนำหลักวิธีส่งเสริมคุณภาพชีวิตสัตว์ มาใช้ ด้วยการให้สัตว์ได้ออกกำลังกาย มีการจัดแต่งสถานที่จัดแสดงสัตว์ให้เหมาะสมกับชนิดและจำนวนสัตว์ป่าและให้มีความกลมกลืนเป็นธรรมชาติ ซึ่งแต่ละยุทธวิธีที่สวนสัตว์แต่ละสวนสัตว์ นำความรู้ที่ได้จากการถ่ายทอดของส่วนอนุรักษ์ วิจัยและให้การศึกษา มาพัฒนางานด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ผู้ศึกษาได้นำตัวอย่างมาถ่ายทอดไว้ในบทที่ 3 แล้ว เหตุผลสำคัญที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดแนวคิดในการพัฒนานโยบายด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่าอย่างต่อเนื่องคือการทำหน้าที่รักษาความเป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานระดับโลก เพราะถ้าสวนสัตว์แห่งใด ถูกสมาคมสวนสัตว์โลกลงโทษด้วยการปลดออกจากการเป็นสมาชิก มีผลต่อความเชื่อมั่นในศักยภาพของการบริหารจัดการ ในสวนสัตว์นั้น ๆ การสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่องจึงเป็นเรื่องสำคัญที่บังคับให้ผู้ปฏิบัติทุกคนต้องรักษาไว้ จนกลายเป็นความเคยชินและเห็นว่าเป็นหน้าที่สำคัญที่ทุกคนต้องร่วมมือกัน

#### 4. การสนับสนุนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(1) **สื่อมวลชน** ผู้นำขององค์การสวนสัตว์ให้ความสำคัญและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อต่าง ๆ ซึ่งสื่อต่าง ๆ ทั้งสถานีโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ ได้ให้การสนับสนุนในการประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์การสวนสัตว์ให้เป็นที่รู้จักทั้งในและต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น การถ่ายทอดสด (Video link) จากสวนสัตว์เชียงใหม่ 24 ชั่วโมง เพื่อให้ประชาชนได้ชมพฤติกรรมของแพนด้า “หลินปิง” ตลอด 24 ชั่วโมง ทางช่อง 23 ของ True visions การประชาสัมพันธ์ “หลินปิง” ทุกวันในรายการเรื่องเล่าเช้านี้ ไทยทีวีสีช่อง 3 และการประชาสัมพันธ์สวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ โดยการสัมภาษณ์ โสภณ คำนุ้ยในรายการบุษยามาเช้าทางสถานีโทรทัศน์สีทองทัพบกช่อง 5 เป็นต้น

การสนับสนุนของสื่อต่าง ๆ ทำให้องค์การสวนสัตว์เป็นที่รู้จักทั้งในและต่างประเทศ เป็นที่สนใจต่อนักการเมืองที่ให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ สัตว์ป่า และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการสนับสนุนด้านงบประมาณ อีกทั้งการประชาสัมพันธ์ เกิดผลดีต่อภาพลักษณ์ของสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ และภาพลักษณ์ของประเทศ ทำให้นักอนุรักษ์ NGOs ได้ทราบเรื่องผลงานการอนุรักษ์ขององค์การสวนสัตว์ และเกิดการยอมรับในประสิทธิภาพในการเพาะขยายพันธุ์สัตว์ป่านอกถิ่นอาศัย ขององค์การสวนสัตว์

(2) **การสร้างเครือข่ายภายนอก** เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ภายใต้อำนาจต่าง ๆ จากการที่เป็นหน่วยงานของรัฐ ได้มีการยอมรับความคิดเห็นในการบริหารในรูปแบบใหม่ มาใช้ในการ

บริหารงานเพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนซึ่งเป็นการบริหารงานภาครัฐแบบผสานความร่วมมือ (Joined-Up Government) โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้านสัตว์ป่าเช่นเดียวกัน และเกิดความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เช่น โครงการผสมเทียมละมั่งพันธุ์พม่า ด้วยน้ำเชื้อเพศผู้แช่แข็งซึ่งเกิดจากความร่วมมือระหว่างองค์กรฯ กับคณะสัตวแพทยมหาวิทาลัยเกษตรศาสตร์ ผลของความร่วมมือ ประสบผลสำเร็จได้ลูกละมั่งพันธุ์พม่า ชื่อ “อั่งเปา” ซึ่งเป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนน้ำเชื้อสัตว์ป่า ระหว่างประเทศ ที่มีการขนส่งในระยะทางไกล โครงการอนุรักษ์ เพาะและขยายพันธุ์เสือลายเมฆ ซึ่งเป็นสัตว์ป่าคุ้มครองที่ใกล้สูญพันธุ์ และเป็นสัตว์ป่าตามบัญชีแนบท้ายอนุสัญญาไซเตส หมายเลข 1 เกิดจากความร่วมมือระหว่างองค์การสวนสัตว์ กับสถาบันสมิธ โซเนียน และสวนสัตว์แนชวิลล์ สหรัฐอเมริกา ประสบผลสำเร็จสามารถเพาะพันธุ์เสือลายเมฆได้ถึง 38 ตัว ซึ่งในการสร้างเครือข่าย นอกจากจะประสบผลสำเร็จด้านการเพาะพันธุ์สัตว์ป่าหายากใกล้สูญพันธุ์แล้ว ยังได้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานด้านสัตว์ป่ามากขึ้น และเกิดแนวคิดในโครงการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งงานอนุรักษ์ เพาะและขยายพันธุ์สัตว์ป่าเป็นส่วนงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย ตามหลักเกณฑ์การประเมินของสมาคมสวนสัตว์โลก (WASA) และทำให้เกิดการยอมรับต่อนักอนุรักษ์และ NGOs เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อประเทศไทยในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ตามกระแสอนุรักษ์โลก

(3) การสนับสนุนของฝ่ายการเมือง ด้วยบุคลิกภาพและความมีน้ำใจชอบช่วยเหลือผู้อื่นของนายโสภณ คำนุ้ย ผู้อำนวยการสวนสัตว์ จึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนตัวกับนักการเมืองต่าง ๆ ซึ่งนักการเมืองส่วนมากไม่เคยมีความคิดในเรื่องการเข้าชมสวนสัตว์มาก่อน ได้มีโอกาสมาเที่ยวตามคำเชิญของผู้อำนวยการฯ และได้เห็นความเปลี่ยนแปลงของสวนสัตว์ในสังกัดที่มีการพัฒนาทุกด้าน โดยเฉพาะงานด้านการอนุรักษ์ วิจัยและขยายพันธุ์สัตว์ป่า และงานให้การศึกษาซึ่งเป็นงานสำคัญ ภายใต้กระแสอนุรักษ์โลกในปัจจุบัน เมื่อมีโอกาสได้เห็น ผลงานขององค์กรฯ และเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมได้มีการผลักดันให้มีการสนับสนุนงบประมาณ ดังจะเห็นได้จากการที่องค์การสวนสัตว์ได้รับงบประมาณเพิ่มทุกปี ในขณะที่หน่วยงานอื่นหลายหน่วยงานถูกปรับลดลง ตัวอย่างงบประมาณถูกผลักดันโดยนักการเมืองที่เห็นความสำคัญของเด็กนักเรียนที่ด้อยโอกาสทำให้เกิดโครงการ “พาน้องเพลินดินเล่นสวนสัตว์” โดยรัฐสนับสนุนงบประมาณ ค่าอาหารสำหรับเด็กนักเรียนในโรงเรียนที่ห่างไกลหรือนักเรียนที่ด้อยโอกาส โดยในส่วนขององค์กรฯ ยกเว้นค่าผ่านประตูและจัดวิทยากรบรรยายให้ความรู้ มีการผลักดันเพื่อสนับสนุนโดยการออกเป็นมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2535 อนุมัติให้องค์การสวนสัตว์จัดทำโครงการพัฒนาสวนสัตว์เปิดเขาเขียว เพื่อจัดการสวนสัตว์เปิดเขาเขียวให้เป็นศูนย์กลางในการอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่า

การวิจัย และให้การศึกษาสัตว์ป่าหายาก โดยแบ่งการพัฒนาสวนสัตว์เปิดเขาเขียว เป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 ปี 2535-2539 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล 589.06 ล้านบาท ระยะที่ 2 ปี 2540-2544 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล 721.32 ล้านบาท ระยะที่ 3 ได้รับการสนับสนุน 127.308 ล้านบาท ซึ่งผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาสวนสัตว์เปิดเขาเขียว ประสบความสำเร็จในด้านการอนุรักษ์สัตว์ป่า สามารถเพาะและขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายากได้จำนวนมากและมีการปล่อยคืนสู่ธรรมชาติหลายชนิด เช่น วัวแดง นกกาบบัวและเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่า ซึ่งเป็นการดำเนินนโยบายตามเกณฑ์การประเมินของสมาคมสวนสัตว์โลก

(4) หน่วยงานอื่นให้การสนับสนุน เช่น โครงการ USAID ซึ่งเป็นโครงการความช่วยเหลือจากประเทศสหรัฐอเมริกา จากการที่นายโสภณ คำนุ้ย ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าโครงการ (Project Coordinator) ทำหน้าที่ประสานงานกับ USAID กรมวิเทศสหการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขอรับความช่วยเหลือ ทำให้องค์การสวนสัตว์ได้รับการสนับสนุนงบประมาณตั้งแต่ปี 2532-2538 โดยสนับสนุนด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงานด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่าในต่างประเทศ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน โครงการก่อตั้งงานการศึกษาโครงการเก็บข้อมูลสัตว์

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การถ่ายทอดความรู้ ความต่อเนื่องของนโยบาย การสนับสนุนของสื่อต่าง ๆ การสร้างเครือข่ายภายนอก การสนับสนุนของนักการเมือง และหน่วยงานอื่น ดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้สามารถผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งปัญหาข้อกฎหมาย ปัญหาการเมือง ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ปัญหาด้านงบประมาณ และสามารถนำพาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง สู่มาตรฐานระดับโลกได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เกิดผลที่ดีต่อภาพลักษณ์ของสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ เกิดความเชื่อมั่นต่อนักอนุรักษ์ NGOs และสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศด้านประสิทธิภาพการอนุรักษ์สัตว์ป่าหายากของโลก เช่น แพนด้า เสือลายเมฆ นกกระเรียนไทย สมเสร็จ นกกาบบัว เป็นต้น ประชาชนรู้จักและสนใจมาใช้บริการมากขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น อยากรู้ก็ตาม ปัจจัยในการนำไปสู่ความสำเร็จของนโยบายดังกล่าว มีปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญ ที่อาจเป็นปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ ด้วยเหตุผล ดังนี้

1. การสนับสนุนของนักการเมือง ซึ่งการที่มีนักการเมืองเข้ามาใส่ใจในงานขององค์การ สวนสัตว์ บางครั้งก็เป็นปัญหาต่อการขับเคลื่อน นโยบายขององค์การสวนสัตว์ เนื่องจากองค์การสวนสัตว์ เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ควบคุมการบริหารงานโดยคณะกรรมการ ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรีทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนรัฐมนตรีที่กำกับ ดูแลงานขององค์การสวนสัตว์ มักมีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ ตามเพื่อให้มีทีมงานที่รัฐมนตรีเห็นว่ามีความรู้

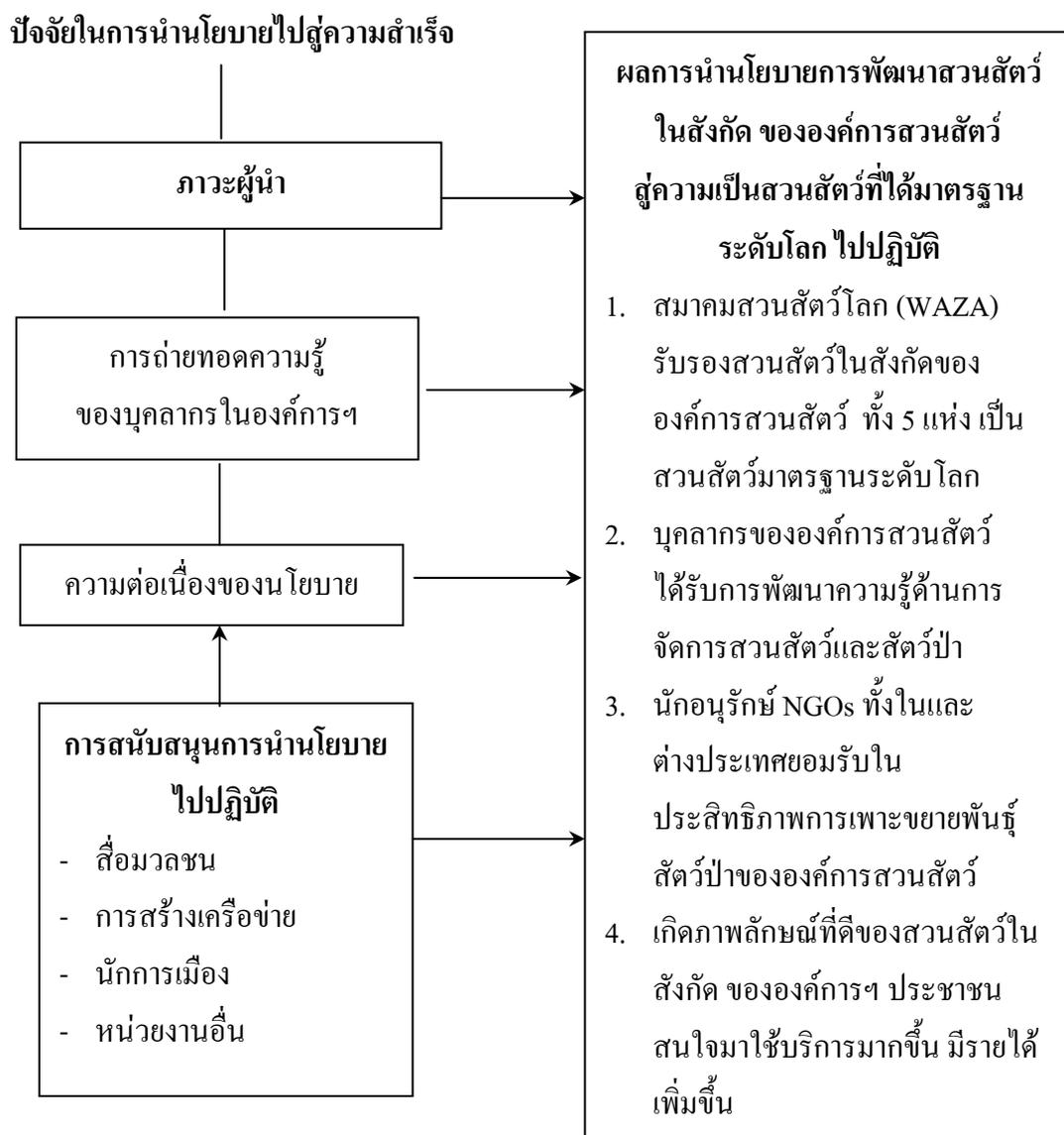
ความสามารถในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐมนตรีได้หากรัฐมนตรีที่กำกับดูแลงานขององค์การสวนสัตว์คนใหม่ ไม่มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานขององค์การสวนสัตว์ ก็สามารถดำเนินนโยบายตามแผนต่อไปได้ แต่ที่ผ่านมามากครั้ง รัฐมนตรีฯ ได้มีนโยบายที่แตกต่างไปจากนโยบายเดิม ทำให้เห็นนโยบายที่กำลังดำเนินการอยู่ต้องหยุดและเริ่มดำเนินการตามนโยบายใหม่แทน มีผลให้ยุทธศาสตร์ในการดำเนินนโยบายไม่สมบูรณ์ และหากเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย ก็กระทบต่อผลสำเร็จของนโยบายได้

2. การสนับสนุนของสื่อต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่เกิดจากบุคลิกของผู้นำในการใช้ความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับสื่อต่าง ๆ ซึ่งหากเปลี่ยนผู้นำองค์การฯ และได้ผู้นำที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสื่อมวลชน หรือไม่ใส่ใจในการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อต่าง ๆ การสนับสนุนของสื่อต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยส่งผลสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะเป็นปัญหาและอุปสรรคที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การสวนสัตว์อย่างรุนแรงได้

สังเคราะห์ จากกรอบแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับการนำนโยบาย การพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ สู่มาตรฐานระดับโลกไปปฏิบัติ (An Integrated Theory of Policy Implementation) ผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นดังนี้

### แผนภูมิที่ 4.4

#### ผลของการนำนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ สู่มาตรฐานระดับโลก ไปปฏิบัติ



#### ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

จากปัจจัยที่ทำให้การนำนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดสู่มาตรฐานระดับโลกไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ โดยสามารถผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และสามารถนำพาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง สู่มาตรฐานระดับโลกโดยสมาคมสวนสัตว์โลกยอมรับสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง เข้าเป็นสมาชิกและออกหนังสือรับรอง

การเป็นสมาชิกให้กับสวนสัตว์ในสังกัดขององค์กรฯ ทั้ง 5 แห่ง ปรากฏตามเอกสารแนบ 4 ในภาคผนวก เป็นการแสดงให้เห็นประเทศสมาชิก และประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ยอมรับในศักยภาพของการบริหารจัดการสวนสัตว์และสัตว์ป่า ขององค์กรสวนสัตว์ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์ของสวนสัตว์ในสังกัดขององค์กรสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง คือ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา เกิดความเชื่อมั่นต่อนักอนุรักษ์และ NGOs ในศักยภาพและผลงานการอนุรักษ์ เพาะและขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายากใกล้สูญพันธุ์ของโลก นอกถิ่นอาศัย บุคลากรได้รับการพัฒนาทางวิชาการด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่ามากขึ้น มีความรู้ ความสามารถและประสบความสำเร็จตามที่ผู้นำขององค์กรฯ มุ่งหวังไว้ ด้วยการสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศ ในผลงานการอนุรักษ์สัตว์ป่าหายากของโลก เช่น แพนด้า เสือลายเมฆ นกกระเรียนพันธุ์ไทย สมเสร็จ แมวป่าหัวแบน นกกาบบัว เป็นต้น ประชาชนให้ความสนใจและมาใช้บริการเที่ยวชมสวนสัตว์ในสังกัดขององค์กรฯ เพิ่มขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น

### ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ<sup>3</sup>

ตัวแบบการนำนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์กรสวนสัตว์สู่มาตรฐานระดับโลกไปปฏิบัติ ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model) ซึ่งความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เกิดจากผู้นำองค์กร สวนสัตว์ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม รู้จักใช้วิสัยใจในเชิงบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน รับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมีการถ่ายทอดความรู้แบบที่สอนน้อง สร้างความผูกพันและการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรฯ และรู้จักสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงปัจจัยด้านการเมืองและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดจากความสามารถของผู้เล่น (Players) หรือผู้นำองค์กรสวนสัตว์ และความสัมพันธ์กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรฯ ที่มีส่วนสำคัญให้องค์กรฯ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ และมีการพึ่งพาระหว่างหน่วยงานภายนอกด้วยการสร้างเครือข่าย (Network) และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรฯ ที่มีส่วนสำคัญให้องค์กรฯ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ และมีการพึ่งพาระหว่างหน่วยงานภายนอกด้วยการสร้างเครือข่าย (Network) และการได้รับการสนับสนุนจากโครงการ USAID เป็นการใช้องค์กรฯ ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการเมือง

<sup>3</sup>วเรช จันทรศร, ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2551), น. 145-146.