

### บทที่ 3

## นโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ สู่มาตรฐานระดับโลก

นโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ สู่มาตรฐานระดับโลกเป็นนโยบายที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานขององค์การสวนสัตว์ซึ่งถือเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านของการบริหารงานแบบยุคราชการเดิมเป็นยุคของการบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Management) ด้วยการเปลี่ยนผู้นำองค์การสวนสัตว์ ในปี พ.ศ. 2534 มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์การสวนสัตว์กำลังเผชิญ คือ ปัญหาการแบกรับภาระสวนสัตว์ ที่จัดตั้งเพิ่มขึ้นจำนวน 4 แห่ง ปัญหาความล่าช้าและการยึดติดกับระบบการคิดแบบเดิม ๆ ใช้นโยบายในการบริหารแบบเดิม ๆ โดยไม่มีการพัฒนาให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์ สถานที่และบุคลากรขาดการพัฒนา ปัญหาคู่แข่งและความทรงจำในภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของสวนสัตว์ในอดีต ปัญหาข้อจำกัดของกฎหมาย ปัญหาการถูกต่อต้านจากนักอนุรักษ์ และ NGOs ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปัญหาที่ต้องดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล ไม่รวมปัญหาทางการเมืองที่สวนสัตว์ถูกปิดล้อมด้วยฝ่ายต่อต้านรัฐบาลมาแล้วนับไม่ถ้วนจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากสวนสัตว์คู่ติดอยู่ตรงข้ามรัฐสภาและปัญหาไข้หวัดนกที่เกิดขึ้นทุกปี ที่สำคัญสวนสัตว์คู่ติดเป็นสถานที่สำคัญในทางประวัติศาสตร์ จึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรักษาสวนสัตว์ให้เป็นไปตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล รัชกาลที่ 8 และพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ต่อไป ซึ่งตั้งแต่ยุคเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงขององค์การสวนสัตว์ จนถึงปีที่ยุทธศาสตร์สวนสัตว์ ประสบผลสำเร็จในการนำสวนสัตว์ในสังกัด สู่มาตรฐานระดับโลก เป็นช่วงที่ยุทธศาสตร์ฯ มีผู้นำที่มีความรู้ ความชำนาญด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า เข้ามาบริหารงานถึง 3 ยุคติดต่อกัน คือ ยุคของนายอุสม นิมมานเหมินท์ ยุคของนายพิสิษฐ์ ฒ พัทลุง และ ยุคของนายโสภณ คำนุ้ย

### พัฒนาการของนโยบาย

ในการศึกษา นโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ สู่มาตรฐานระดับโลก ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาถึงพัฒนาการของนโยบาย ตั้งแต่เริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนนโยบาย จนถึงยุคที่ยุทธศาสตร์สวนสัตว์ประสบความสำเร็จในการนำสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์

สู่มาตรฐานระดับโลก โดยแบ่งเป็นยุคตามผู้นำองค์กรสวนสัตว์ ที่มีบทบาทสำคัญในปรับเปลี่ยนนโยบายและการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์กรสวนสัตว์ ดังต่อไปนี้

### ยุคนายอุสม นิมมานเหมินท์ เป็นผู้นำองค์กรสวนสัตว์ (ปี พ.ศ. 2534-2541)<sup>1</sup>

นายอุสม นิมมานเหมินท์ เป็นผู้ที่คณะกรรมการองค์กรสวนสัตว์ ซึ่งมีพล.ต.อ.ประทีน สันติประภพ เป็นประธานกรรมการ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์ เนื่องจากเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ด้านภาษาต่างประเทศ รวมทั้งมีประสบการณ์ในการบริหารงานหน่วยงานภาคเอกชน สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา

นายอุสม นิมมานเหมินท์ มีหน้าที่ในการบริหารงานขององค์กรสวนสัตว์เพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์กรสวนสัตว์กำลังเผชิญและบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐมนตรีที่กำกับงานขององค์กรสวนสัตว์ (นายมีชัย วีระไวทยะ) คือ “ต้องการให้สวนสัตว์เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสและต้องการเห็นสัตว์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นไม่ถูกกักขังในกรงหรือที่คับแคบ” และนโยบายของ คณะกรรมการองค์กรสวนสัตว์ คือ “สวนสัตว์ในปัจจุบันและอนาคต จะไม่ใช่สถานที่กักเก็บสัตว์ ดังเช่นที่เคยมาแต่อดีต คณะกรรมการองค์กรสวนสัตว์ชุดนี้ มุ่งมั่นที่เสริมบทบาทขององค์กรสวนสัตว์ให้มีสถานะเป็นสถาบันที่ช่วยสนับสนุนการศึกษาของประชาชนทุกระดับ” ซึ่งในการบริหารงานของนายอุสม นิมมานเหมินท์ มีนายโสภณ คำนุ้ย ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งหัวหน้าสวนสัตว์เปิดเขาเขียว และมีแนวคิดในการทำงานแนวทางการเดียวกันกับนายอุสม นิมมานเหมินท์ ได้ใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ทำงานร่วมกับนายอุสม นิมมานเหมินท์ ในลักษณะผู้นำร่วม (Share Leadership) โดยตลอด

ในช่วงเวลาการบริหารงานของนายอุสม นิมมานเหมินท์ ซึ่งเป็นช่วงก่อนปี พ.ศ. 2534 องค์กรสวนสัตว์ยังไม่ได้รับนโยบายจากรัฐบาลให้จัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ลักษณะของการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงเป็นแบบสั่งการ มีการประชุมปรึกษาหารือถ่ายทอดความรู้ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการมอบหมายงานให้ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องรับไปปฏิบัติอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้บริหารขององค์กรสวนสัตว์ จะต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงต่อคณะกรรมการองค์กรสวนสัตว์ หากไม่มีการประชุมผู้นำจะใช้วิธีติดต่อประสานงานและสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติโดยตรง หรือติดตามผลงานด้วยการตรวจสอบพื้นที่จริงและในการพัฒนางานของ

<sup>1</sup>เพิ่มประวัติผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์กรสวนสัตว์ 2534.

องค์การสวนสัตว์ ผู้นำขององค์การสวนสัตว์ได้ถ่ายทอดแนวคิดในการประสานความร่วมมือกับสวนสัตว์ต่างประเทศ ด้านการแลกเปลี่ยนสัตว์ป่า การแลกเปลี่ยนความรู้ด้านวิชาการสัตว์ป่า การอนุรักษ์ วิจัยและขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายากใกล้สูญพันธุ์ ซึ่งสามารถนำความรู้ด้านวิชาการสวนสัตว์ และสัตว์ป่ามาถ่ายทอดบุคลากรในองค์การสวนสัตว์ ทำให้จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น แต่องค์การสวนสัตว์อยู่ในสภาพที่ไม่พร้อมจะขับเคลื่อนนโยบายให้ประสบผลสำเร็จตามแนวคิดของผู้นำองค์การสวนสัตว์ได้ เนื่องจากกำลังประสบปัญหาด้านทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย คือปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดการพัฒนา มีความล้าหลังและยังยึดติดกับการทำงานในระบบราชการเดิม ปัญหาข้อจำกัดด้านงบประมาณ และปัญหาสัตว์ในสวนสัตว์มีอายุมากขึ้นไม่เหมาะสมในการใช้เป็นพ่อแม่พันธุ์และที่สำคัญคือปัญหาเลือดชิด (In-breed) แผนการดำเนินงานของผู้นำองค์การสวนสัตว์ในระยะแรกจึงมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดการพัฒนาขององค์การสวนสัตว์ตามแนวคิดของผู้นำ แผนการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์ซึ่งกำหนดโดยนายอุสม นิมมานเหมินท์ ผู้นำองค์การฯ และนายโสภณ คำนุ้ย ซึ่งในขณะนั้นดำรงตำแหน่งหัวหน้าสวนสัตว์เปิดเขาเขียว จึงเป็นแผนงานด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านสัตว์ป่า<sup>2</sup> ดังตัวอย่าง ต่อไปนี้

1. จัดส่งนายสัตวแพทย์กาญจน์ชัย แสนวงศ์ หัวหน้าแผนกบำรุงสัตว์ สวนสัตว์เชียงใหม่ไปร่วมประชุมเกี่ยวกับช้าง ระหว่างวันที่ 4-7 พฤศจิกายน 2535 ซึ่งจัดโดยสหพันธ์ การจัดการเกี่ยวกับช้างที่เมืองแอตแลนต้า รัฐจอร์เจีย ประเทศสหรัฐอเมริกา พร้อมศึกษาดูงานที่สวนสัตว์แอตแลนต้า

2. จัดส่งนายเกษร ศรีม่วง รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์และนายสุเมธ กมลนรรณาด หัวหน้าแผนกบำรุงสัตว์ สวนสัตว์เปิดเขาเขียว ไปเข้าร่วมประชุมและบรรยายเรื่องสวนสัตว์และสถานภาพของสวนสัตว์ป่าในประเทศแอฟริกาใต้ ในระหว่างวันที่ 7-14 พฤศจิกายน 2535 โดยผู้นำองค์การสวนสัตว์และผู้นำร่วมได้มอบหมายให้ส่วนวิชาการ เตรียมความพร้อมในการไปบรรยายอภิปราย และสนทนาแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับกิจการของสวนสัตว์ในสังกัด และกิจกรรมอื่น ๆ ในการบรรยายผลงานและการปรับเปลี่ยนนโยบายขององค์การสวนสัตว์ ผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งเป็นผู้แทนที่มาจากประเทศต่าง ๆ ทั้งผู้ที่มีกิจการด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่ารวมทั้งนักอนุรักษ์ NGOs สนใจการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์มากขึ้น บุคลากรขององค์การสวนสัตว์เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานในระดับสากลมากขึ้นและได้ความรู้ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์และสัตว์ป่าด้วยการ

<sup>2</sup>ชัยชนะ ศัตรูถี, หนังสือหลากหลายความคิดกิจการสวนสัตว์, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535), น. 24-55.

เดินทางไปศึกษา ความรู้ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่าในประเทศแอฟริกาได้ทำให้บุคลากรขององค์การสวนสัตว์ได้มีการพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ความเชื่อมั่นและพัฒนาความรู้ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า

3. จัดส่งนายสัตวแพทย์วิศิษฐ์ วิชาศิลป์ และนายสัตวแพทย์สุเมธ กมลนรนาถ ร่วมกับผู้แทนจาก ฟาร์มจระเข้และสวนสัตว์สมุทรปราการและผู้แทนจากสถาบันศึกษาและวิจัยรัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเข้าร่วมบรรยาย และแลกเปลี่ยนความรู้ในปี พ.ศ. 2535 ณ สาธารณรัฐประชาชนจีน และเดินทางไปศึกษา ความรู้ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ณ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนเกาหลี (เกาหลีเหนือ) และประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทำให้บุคลากรขององค์การสวนสัตว์ มีการพัฒนาด้านการติดต่อ ประสานงานด้านต่างประเทศมากขึ้น กว้างขวางในกลุ่มนักอนุรักษ์และ NGOs ผู้ประกอบกิจการสวนสัตว์และสัตว์ป่าที่เข้าร่วมฟังการบรรยาย และแลกเปลี่ยนความรู้<sup>3</sup>

4. ปี 2535 นายอุสม นิมมานเหมินท์ นายโสภณ คำนุ้ย และพนักงานส่วนวิชาการ ได้เดินทางไปประชุมเรื่องเสือ พร้อมทั้งความรู้ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ณ สวนนกกรุงเทพฯ ประเทศไทย อินโดนีเซีย ตามคำเชิญของ ดร.ยูริซีล (Ulysseal) ประธานกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการเพาะเลี้ยงสัตว์ป่า (CBSG: Captive Breeding Specialist Group) โดยผู้นำองค์การสวนสัตว์และผู้เข้าร่วม ได้บรรยาย อภิปราย และสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับกิจการของสวนสัตว์ในสังกัดและกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งเป็นที่สนใจต่อผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งเป็นผู้แทนในแต่ละประเทศ ที่มีกิจการด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่ารวมทั้งนักอนุรักษ์และ NGOs เนื้อหาของการประชุมเป็นเรื่องการทำทะเบียนประวัติสัตว์ (Stud Book) และระบบฐานข้อมูลสัตว์ป่าในสวนสัตว์ทั่วโลก (ISIS) เป็นการเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาวางแผน ป้องกันการสูญพันธุ์ ซึ่งประเทศสมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลนี้ได้และได้แลกเปลี่ยนความรู้ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่ากับผู้อำนวยการสวนสัตว์อินโดนีเซีย (นายพลอาซารี) ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นประธานสมาคมสวนสัตว์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEA ZOO: The South East Asian Zoo) ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น (South East Asian Zoo Association : SEAZA) ซึ่งเป็นสมาคมที่ก่อตั้งขึ้นโดยสมาชิกสวนสัตว์ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จำนวน 12 ประเทศ และเป็นสมาคมที่ นักอนุรักษ์และ NGOs ของประเทศต่าง ๆ ยอมรับในผลงานการอนุรักษ์สัตว์ป่าหายาก เป็นการดีที่ผู้นำองค์การสวนสัตว์และผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสประชาสัมพันธ์สวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ พร้อมกล่าวถึงปัญหาการแลกเปลี่ยนสัตว์ป่าเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย และเพาะขยายพันธุ์สัตว์ป่า มีข้อจำกัดในเรื่องอนุสัญญาว่าด้วยการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งพืชป่าและสัตว์ป่า ที่ใกล้สูญพันธุ์ CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora :CITES) และข้อจำกัดในการห้ามซื้อขายสัตว์ป่าสงวนและสัตว์ป่าคุ้มครองตามพระราชบัญญัติ

<sup>3</sup>เรื่องเดียวกัน, น. 55-84.

สงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. 2535 เพื่อให้ที่ประชุมได้พิจารณาแนวทางในการร่วมมือกัน  
แก้ปัญหา การเพาะและขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายาก และใกล้สูญพันธุ์

การจัดส่งพนักงานไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ทำให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ  
เรื่องการบริหารจัดการสวนสัตว์และสัตว์ป่า ของต่างประเทศ ที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมกับ  
สภาวะปัจจุบัน และได้ให้พนักงานที่ได้มีโอกาสเดินทางไปศึกษาดูงานด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่าใน  
ต่างประเทศทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการยอมรับอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ของ  
บุคลากรในองค์การสวนสัตว์ ในการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย  
ให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการสวนสัตว์และสัตว์ป่าที่ทันสมัยใน  
แนวทางเดียวกัน เกิดการยอมรับและเกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบาย เนื่องจากในการ  
จัดส่งบุคลากรไปศึกษา ดูงานหรือแลกเปลี่ยนความรู้ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่าในต่างประเทศมี  
ข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ จึงต้องพิจารณาจัดส่งในส่วนที่เห็นว่าสามารถสื่อสารหรือรับการถ่ายทอด  
ความรู้ กับสวนสัตว์ต่างประเทศได้ และสามารถนำความรู้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรที่ยังไม่มีโอกาส  
ได้ไปโดยการถ่ายทอดความรู้แบบ “พี่สอนน้อง” เพื่อสร้างความผูกพันและการทำงานเป็นทีมและ  
เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และรู้สึกว่าคุณค่า จึงใช้กลยุทธ์ในเรื่องการไป  
ศึกษาดูงานต่างประเทศ โดยถ้าบุคลากรใดได้รับการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่ สามารถนำความรู้ไป  
ใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะจบการศึกษาระดับใด ก็มีโอกาสดำเนินงานไปแสดงผลงาน พร้อมศึกษา  
ดูงานในต่างประเทศได้เช่นกัน เรื่องภาษาไม่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาคนอีกต่อไป เนื่องจากองค์การ  
สวนสัตว์ มีทีมงานที่สามารถเป็นพี่เลี้ยงร่วมเดินทางไปแสดงผลงานขององค์การสวนสัตว์ จำนวน  
มากพอสมควร เช่น นายสัตวแพทย์วิศิษฐ์ วิชาศิลป์ หัวหน้าแผนกบำรุงรักษาสัตว์สวนสัตว์ดุสิต  
ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ รับผิดชอบงานด้านวิชาการ นายสัตวแพทย์  
สุเมธ กมลนรนาถ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ วิจัย และให้การศึกษา  
นายสัตวแพทย์กาญจชัย แสนวงศ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสวนสัตว์ดุสิตซึ่งเป็นผู้ที่มี  
ความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญด้านวิชาการสวนสัตว์และสัตว์ป่า ถือเป็นรุ่นพี่ที่มีความสามารถ  
ในการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์การฯ ที่ถือเป็นรุ่นน้องเมื่อรุ่นน้องได้รับการถ่ายทอด  
ความรู้และนำความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นพี่ ไปประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบ หลายคน  
ประสบความสำเร็จในการนำความรู้ที่ได้จากการถ่ายทอดไปบูรณาการ ได้มีโอกาสนำผลงานไปแสดง  
ในต่างประเทศ โดยมี บุคลากรที่เคยไปมาแล้ว เป็นพี่เลี้ยงดูแลและคอยช่วยเหลือด้านภาษา ทำให้ทั้ง

รุ่นพี่และรุ่นน้องรู้สึกว่าคุณค่า เกิดแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์<sup>4</sup>

การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร พัฒนาสถานที่เลี้ยงและจัดแสดงสัตว์ และการจัดหาสัตว์ป่าหายากมาจัดแสดงเพื่อให้ประชาชนมีโอกาสได้ศึกษา และเพื่อประโยชน์ในการวิจัยและขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายากรวมถึงการแก้ปัญหาเลือดชิด ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ผู้นำองค์การสวนสัตว์ได้ใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการประสานงานกับสวนสัตว์ต่างประเทศที่รู้จักและคุ้นเคยจากการเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับเรื่องสวนสัตว์และสัตว์ป่าในหลาย ๆ ประเทศ เพื่อเจรจาแลกเปลี่ยนสัตว์ป่าและแลกเปลี่ยนความรู้ในงานด้าน สวนสัตว์และสัตว์ป่า โดยไม่ต้องมีการจัดทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ความเชื่อถือนระหว่างกันและต่อมาสวนสัตว์ต่างประเทศก็ได้ดำเนินการจัดส่งให้ตามที่ผู้นำองค์การได้เจรจาโดยไม่มีมีการจัดทำสัญญา ซึ่งถือเป็นการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากสวนสัตว์ต่างประเทศเป็นอย่างดี ตัวอย่างความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนสัตว์ป่ามีดังนี้

1. สวนสัตว์ ZOOLOGICAL GARDENS ประเทศสิงคโปร์ส่งแรดอินเดีย (Great Indian Rhinoceros: *Rhinoceros unicornis*) จำนวน 1 ตัว ให้กับองค์การสวนสัตว์ ซึ่งเป็นสัตว์ป่าหายากและใกล้สูญพันธุ์ และเป็นสัตว์ที่มีราคาสูงมาก (ราคาตลาดโลกประมาณ 4-5 ล้านบาท)<sup>5</sup>

2. สวนสัตว์ TAIPIING ZOO ประเทศมาเลเซียจัดส่ง ฮิปโปโปแตมัส (HIPPOPOTAMUS *Hippotamus amphibious*) แลกเปลี่ยนกับฮิปโปโปแตมัส (HIPPOPOTAMUS: *Hippocampus amphibious*) ของไทยเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนสายพันธุ์ และเป็นการป้องกันปัญหาเลือด<sup>6</sup>

3. สวนสัตว์ JURONG BIRD PARK ประเทศสิงคโปร์ ส่งนกเพนกวิน (HUMBOLDT PENGUIN: *Spheniscus humboldt*) จำนวน 10 ตัว ให้กับองค์การสวนสัตว์<sup>7</sup>

การแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านงบประมาณ ผู้นำองค์การสวนสัตว์ ได้ดำเนินการจัดหารายได้เพิ่ม ด้วยการจัดหาเอกชนเข้าร่วมลงทุนซึ่งเป็นกิจกรรมด้านนันทนาการและการศึกษามีหลายกิจกรรม เช่น ให้บริษัท เจ้าของกิจการแดนเนอร์มิตเข้ามาติดตั้งเครื่องเล่นเด็กในสวนสัตว์คู่กิจกรรมให้เด็กประกวดวาดภาพสัตว์ การจัดหาพ่อแม่บุญธรรมให้กับสัตว์ในสวนสัตว์ การจัดให้เจ้าหน้าที่ขององค์การฯ จำหน่ายน้ำดื่มและขายของที่ระลึกในวันหยุด เป็นต้น สามารถเก็บข้อมูล

<sup>4</sup>สัมภาษณ์ วิทยุ วิชาศิลป์, รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์, 1 เมษายน 2553.

<sup>5</sup>หนังสืออนุญาตให้นำเข้าแรดอินเดีย ออกโดยกรมป่าไม้, 14 ธันวาคม 2537.

<sup>6</sup>หนังสืออนุญาตให้นำเข้าฮิปโปโปแตมัส ออกโดยกรมป่าไม้, 11 พฤศจิกายน 2537.

<sup>7</sup>หนังสืออนุญาตให้นำเข้านกเพนกวินฮัมโบล์ต ออกโดยกรมป่าไม้, 6 มิถุนายน 2540.

เอกสารบัญชี สรุปรายได้จากกาจหน่ยบ้ตรเครื่องเล่นสำหรัเด็กของสวนสัตว์ดุสิตปีงบประมาณ 2536-2552 ทำให้สวนสัตว์ดุสิตมีรายได้กิจกรรมเครื่องเล่นสำหรัเด็ก ในปีงบประมาณ 2536-2552 เป็นจำนวน 218,996,619 บาท โดยไม่รวมค่าธรรมเนียมการเข้าชมสวนสัตว์ดุสิต สำหรัรายละเอียดของรายได้ ที่เกิดจากกิจกรรมอื่น ๆ ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการจัดหารายได้ เพื่อลดภาระภาครัฐ ซึ่งเป็นเรื่องของการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของกระทรวงการคลัง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นการศึกษาถึง กลยุทธ์ ของผู้นำองค์การสวนสัตว์ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ตามขอบเขตของการศึกษา

ผลงานที่เกิดจากการดำเนินนโยบายของนายอุสม นิมมานเหมินท์ และ นายโสภณ คำนุ้ย ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนองค์การฯ หรือเป็นการนำพาคนในองค์การฯ เปิดประตูก้าวสู่โลกภายนอก เป็นผู้นำที่รับฟังความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวตัดสินใจดำเนินนโยบายภายใต้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญคือปัญหาข้อกฎหมาย สามารถจัดหารายได้เพิ่ม โดยที่ไม่หวังผลจากรายได้ค่าธรรมเนียมเข้าชมสวนสัตว์เพียงอย่างเดียว และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ทำให้เกิดการนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์การสวนสัตว์ จากรุ่นสู่รุ่นจนทำให้บุคลากรของสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ มีความพร้อมในการที่จะดำเนินนโยบายเพื่อพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ ให้สามารถก้าวสู่ความเป็นมาตรฐานระดับโลก ตามแนวคิดของผู้นำองค์การสวนสัตว์และผู้นำร่วม

ปี 2541 นายอุสม นิมมานเหมินท์ มีความจำเป็นต้องลาออกจากการเป็นผู้นำองค์การสวนสัตว์ อันเนื่องมาจากปัญหาด้านสุขภาพและได้เสียชีวิตในเวลาต่อมา

#### **คุณนายพิสิษฐ์ ฅ พัทลุง เป็นผู้นำองค์การสวนสัตว์ (ปี พ.ศ. 2541-2546)<sup>8</sup>**

คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แต่งตั้งนายพิสิษฐ์ ฅ พัทลุงซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องสัตว์ป่าเป็นอย่างดี มีความสนใจในงานอนุรักษ์สัตว์ป่า และอยู่ในวงการที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือสัตว์ป่ามาเป็นเวลานาน เช่น เป็นประธานมูลนิธิคุ้มครองสัตว์ป่าและพรรณพืชแห่งประเทศไทย ด้วยความเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญและสนใจงานด้านการอนุรักษ์สัตว์ป่า เช่นเดียวกับนายอุสม นิมมานเหมินท์ ทำให้นโยบายการบริหารงานของนายพิสิษฐ์ ฅ พัทลุง เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบายของนาย อุสมฯ จึงสามารถสานต่อนโยบายที่นายอุสมฯ ได้ดำเนินการไปแล้ว

<sup>8</sup>เพิ่มประวัติผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์, 2541.

ในปี 2544 ได้มีการปรับเปลี่ยนรัฐมนตรี ประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ที่กำกับงานของ องค์การสวนสัตว์จากนายมีชัย วีระไวทยะ เป็น พ.อ.ดร.ชินวุธ สุนทรสิมะ ซึ่งรัฐมนตรีเห็นว่า นโยบายขององค์การสวนสัตว์ที่นายอุสม นิมมานเหมินท์ และนายโสภณ คำนุ้ย ได้ริเริ่มและดำเนิน นโยบายจนถึงยุคของนายพิสิษฐ์ ฌ พัทลุง เป็นนโยบายการบริหารงานที่ดีและเห็นชอบในการ ดำเนินนโยบายของนายพิสิษฐ์ ฌ พัทลุง ผู้นำองค์การสวนสัตว์ เนื่องจาก พ.อ.ดร.ชินวุธ สุนทรสิมะ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้ที่มีความรักและเมตตาสัตว์ ทั้งยัง ได้กรุณาแต่งกลอนเพื่อ สร้างจิตสำนึกให้เกิดความร่วมมือในการอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าโดยขอความร่วมมือขององค์การสวน สัตว์ช่วยประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ดังนี้

ฉันทเกิดมาอาภัพแสนอัปโชค	เป็นสัตว์โลกด้วยกรรมเก่าแต่ปางหลัง
รู้จักตัวกลัวตายเป็นกำลัง	รู้จักขง รู้เจ็บไข้ รู้ทรมาน
มองตาฉันให้ซึ่งถึงจะรู้	ขอเอ็นดูเมตตา และสงสาร
เก็บฉันไว้ให้โลกชมได้ยาวนาน	อย่าล้างผลาญ สิ้นเผ่าพันธุ์ของฉันเลย.

องค์การสวนสัตว์ได้ทำการประชาสัมพันธ์ด้วยการติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์ภายใน สวนสัตว์ ซึ่งบทกลอนดังกล่าวสื่อให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่องานด้านการอนุรักษ์สัตว์ป่า ของ องค์การสวนสัตว์และอาจมีส่วนช่วยผลักดันในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินงานตามนโยบายขององค์การสวนสัตว์

รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (พ.อ.ดร.ชินวุธ สุนทรสิมะ) มีหน้าที่กำกับโดยทั่วไป ซึ่งกิจการขององค์การสวนสัตว์ได้มีหนังสือ ที่นร 1304/1186 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2544 แจงให้องค์การ สวนสัตว์ทราบเรื่องมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2527 ที่เห็นชอบนโยบายการบริหารงาน และประเภทรัฐวิสาหกิจและมาตรการเพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ บรรลุเป้าหมาย ตาม ความเห็นของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยให้รัฐวิสาหกิจ จัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การกำหนด เป้าหมายและนโยบายการบริหารงานทั้งระยะยาวและระยะปานกลาง โดยจะต้องเสนอให้กระทรวง เจ้าสังกัดพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน

นโยบายของรัฐมนตรีที่ให้องค์การสวนสัตว์ ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวจึง ไม่เป็นปัญหาต่อผู้นำองค์การสวนสัตว์ (นายพิสิษฐ์ ฌ พัทลุง) เพราะเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับ นโยบายหรือแนวทางการบริหารงานของ ผู้นำองค์การสวนสัตว์ ที่ดำเนินการไปแล้วตั้งแต่เริ่ม ปรับเปลี่ยน นโยบายจึงสามารถดำเนินการจัดทำแผนงาน/โครงการ ตามมติคณะรัฐมนตรี โดยให้ ผู้นำสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ ทั้ง 5 แห่ง และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ

เพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความร่วมมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติและเกิดแรงขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ประกอบกับผลการดำเนินงานตามนโยบาย ตั้งแต่ยุคนายอุสม นิมมานเหมินท์ เป็นผู้อำนวยการสวนสัตว์ บุคลากรขององค์การสวนสัตว์ ได้เห็นผลเชิงประจักษ์ และลักษณะของการบริหารงานของผู้อำนวยการฯ เป็นการสานต่อความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบาย จึงไม่ต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากเดิมและสามารถได้ข้อยุติในการจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์ ตามมติคณะรัฐมนตรี โดยมีสาระสำคัญดังนี้

### วิสัยทัศน์ขององค์การสวนสัตว์<sup>9</sup>

“พัฒนาองค์การเป็นผู้นำทางการศึกษา การวิจัยด้านสัตว์ป่าและเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ให้ได้คุณภาพมาตรฐานสากล ภายในปี 2549”

### แผนงาน /โครงการ

แผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์ (2545 – 2549) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแผนแม่บทใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานองค์การสวนสัตว์อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9

แผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์ฉบับนี้ประกอบด้วยแผนงานหลักใหญ่ ๆ 4 แผนงาน และแต่ละแผนงานประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่าง ๆ ดังนี้

1. แผนงานการศึกษา การวิจัยและการอนุรักษ์ แบ่งออกเป็น 3 งาน และ 1 โครงการ
  - (1) โครงการจัดตั้งศูนย์ให้การศึกษา
  - (2) งานพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา
  - (3) งานให้การศึกษา
  - (4) งานวิจัย อนุรักษ์ และขยายพันธุ์สัตว์ป่าและพันธุ์พืช
2. แผนงานพัฒนาการให้บริการเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว
  - (1) งานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
  - (2) งานปรับปรุงภูมิทัศน์
  - (3) งานให้บริการลูกค้า
  - (4) งานจัดหาและแลกเปลี่ยนสัตว์

<sup>9</sup>แผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์ 2545-2549, 13 กุมภาพันธ์ 2545.

3. แผนงานการตลาดและประชาสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 4 งาน คือ
  - (1) งานวางแผนการตลาด
  - (2) งานพัฒนาสื่อการตลาดและประชาสัมพันธ์
  - (3) งานส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์
  - (4) งานพัฒนาธุรกิจ
4. แผนงานพัฒนาการบริหารองค์การแบ่งออกเป็น 4 งาน และ 2 โครงการ คือ
  - (1) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
  - (2) โครงการพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
  - (3) งานนิติการ
  - (4) งานพัฒนาระบบการบริหาร องค์การและบุคลากร
  - (5) งานการเงิน บัญชี และพัสดุ
  - (6) งานวางแผนและประเมินผล

การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในครั้งนี้ ถือเป็นการกำหนดนโยบายหรือ ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและเป็นทางการเป็นครั้งแรกขององค์การสวนสัตว์ นอกจากนี้จะเป็นการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9

สำนักนายกรัฐมนตรีได้พิจารณาแผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์แล้ว มีความเห็นว่าแผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์ ปีงบประมาณ 2545-2549 มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ใน 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพคนและการคุ้มครองทางสังคม การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จึงให้ความเห็นชอบแผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์ ปีงบประมาณ 2545-2549 เพื่อให้องค์การสวนสัตว์ใช้เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ปี 2545 รัฐบาลได้นำทฤษฎี การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาปรับใช้กับหน่วยงานภาครัฐและได้มีการ ปรับ ขยับ เพิ่มกระทรวงต่าง ๆ องค์การสวนสัตว์ ได้รับการปรับจากเดิมสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีเปลี่ยนเป็นสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไว้ ดังนี้

### วิสัยทัศน์

“คืนธรรมชาติให้สังคมไทยและผลักดันให้การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นวาระแห่งชาติ และเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจควบคู่กัน โดยบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความหลากหลายทางชีวภาพแบบบูรณาการเชิงรุกโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนและยึดหลักธรรมาภิบาล”

### พันธกิจ

สงวน อนุรักษ์ พัฒนาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

### นโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติ

นโยบายโดยสรุปคือ “สงวน อนุรักษ์ พัฒนา ฟื้นฟู เพื่อดำรงสภาพสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและจัดการใช้ประโยชน์เพื่อตอบสนองความต้องการตามศักยภาพให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนรวมทั้งส่งเสริมและดำเนินการ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ”

แผนงานขององค์การสวนสัตว์ จึงมีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถสานต่อหรือพัฒนาจากนโยบายที่เริ่มจากแนวคิดของนายอุสม นิมมานเหมินท์ โดยไม่ต้องมีการปรับแผนและได้มีการสานต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดย นายพิสิษฐ์ ฒ พัทลุง ผลการดำเนินงานตามแผนประสบผลสำเร็จ มีการจัดตั้งภูมิทัศน์ในสวนสัตว์ รวมถึงสถานที่จัดแสดงสัตว์ ให้มีความสวยงามกลมกลืนเป็นธรรมชาติและจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อประชาชนที่มาเที่ยวชมสวนสัตว์ จัดหาสัตว์แปลกใหม่โดยการสั่งซื้อจากต่างประเทศ เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสศึกษา และเพื่อประโยชน์ในงานอนุรักษ์ วิจัยและขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายาก

### ความขัดแย้งกับกรมป่าไม้

สำหรับปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากเป็นช่วงของการดำเนินงานต่อเนื่องจากนโยบายของนายอุสม นิมมานเหมินท์ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามนโยบาย จึงเป็นปัญหาข้อกฎหมายเดิม คือปัญหาตามพระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. 2535 โดยกรมป่าไม้ได้มีหนังสือกรมป่าไม้, ที่ กษ/0704.4/977, วันที่ 25 เมษายน 2543 แจ้งให้องค์การสวนสัตว์ทราบว่ากิจการขององค์การสวนสัตว์เข้าข่ายการจัดตั้ง ดำเนินกิจการสวนสัตว์สาธารณะตามพระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. 2535 ที่ต้องดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้งสวนสัตว์ พร้อมแจ้ง

บทลงโทษด้วยว่าถ้าฝ่าฝืนมีโทษ “ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินสามหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ” ซึ่งช่วงระยะเวลาที่นายพิสิษฐ์ ฅ พัทลุง เป็นผู้อำนวยการสวนสัตว์ มักมีข่าวตามสื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นข่าวเกี่ยวกับความขัดแย้งกับเจ้าหน้าที่กรมป่าไม้รวมถึงอธิบดีกรมป่าไม้ในขณะนั้นคือนายปลอดประสพ สุรัสวดี สืบเนื่องมาจากเห็นว่าหน่วยงานของรัฐด้วยกันไม่ควรต้องออกหนังสือที่มีข้อความ ดังกล่าวประกอบกับนายพิสิษฐ์ ฅ พัทลุง เป็นนักอนุรักษ์ และ NGO ที่ทำงานเรื่องการช่วยเหลือสัตว์ป่าและนำสัตว์มาเลี้ยง ดูแลและรักษาซึ่งถ้าเป็นสัตว์ป่าสงวนและสัตว์ป่าคุ้มครอง กรมป่าไม้ถือว่าเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย เพราะเป็นการครอบครองสัตว์ป่าสงวนและสัตว์ป่าคุ้มครองโดยไม่มีหลักฐานการได้มา นายพิสิษฐ์ ฅ พัทลุง ถือว่ามีเจตนาที่ดีต่อการช่วยเหลือสัตว์ป่า จึงดำเนินนโยบาย ตามแนวทางการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์โดยไม่กลัวใคร ปัญหาที่กรมป่าไม้ที่รุนแรงที่สุดคือการที่นายปลอดประสพ สุรัสวดี นำตำรวจป่าไม้บุกสวนสัตว์ดุสิตและทำการยึดลิงโคโลบัสที่กำลังป่วยและอยู่ระหว่างการรักษาและการกักโรค ต่อมาทราบภายหลังว่านำไปเลี้ยงไว้ในศูนย์เพาะเลี้ยงสัตว์ป่าจังหวัดชลบุรี และตายไปหมดแล้วซึ่งในแง่ของกฎหมายเห็นว่าเป็นการกระทำที่ผิดขั้นตอนตามมติคณะรัฐมนตรี เรื่องการฟ้องร้องดำเนินคดีระหว่างหน่วยงานของรัฐ และเห็นว่าภารกิจที่องค์การฯ ช่วยเหลือลิงโคโลบัสด้วยการรับไว้ในสวนสัตว์ดุสิต เพื่อการดูแลรักษาเป็นการปฏิบัติต่อสัตว์ที่ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว อีกทั้งการเข้ายึดลิงโคโลบัสของนายปลอดประสพ สุรัสวดี กับตำรวจป่าไม้ก็ไม่ได้มีการแจ้งข้อกล่าวหาให้องค์การฯ ทราบว่า ทำผิดในข้อหาอะไร ที่ยอมให้นำลิงโคโลบัสไปก็เพื่อไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน ปัญหาต่อมาคือการดำเนินงานตามนโยบายช่วยเหลือสัตว์ป่าของ นาย พิสิษฐ์ ฅ พัทลุง เนื่องจากความเป็นนักอนุรักษ์ จึงให้ความสำคัญในการช่วยเหลือสัตว์ป่าที่บาดเจ็บหรือถูกทิ้ง สวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ แห่งใดที่อยู่ใกล้ จะต้องรับนโยบายไปปฏิบัติด้วยการช่วยเหลือสัตว์และนำมาดูแลรักษา บางครั้งเจ้าหน้าที่กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช ซึ่งรับภารกิจต่อจากกรมป่าไม้ตามการปฏิรูประบบราชการ จะประสานงานให้ทราบว่าองค์การสวนสัตว์ไม่มีสิทธิ์ครอบครองสัตว์ป่าคุ้มครองที่ไม่มีหลักฐานการได้มาอย่างถูกต้อง การแก้ปัญหาจึงเป็นไปในลักษณะประนีประนอมระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติด้วยกัน ปัญหาจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช ในแต่ละยุคแต่ละสมัยปี 2546 นายพิสิษฐ์ ฅ พัทลุง ได้พ้นจากการเป็นผู้อำนวยการสวนสัตว์ อันเนื่องมาจากการเกษียณอายุ ซึ่งเป็นช่วงที่องค์การฯ ต้องดำเนินการตามกฎหมายในเรื่องการสรรหาผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ที่มีการนำระบบ CEO มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ

## คุณนายโสภณ คำนุ้ย เป็นผู้นำองค์กรสวนสัตว์ (ปี พ.ศ. 2546- 2551)<sup>10</sup>

ในระยะเวลาเริ่มต้น องค์กรสวนสัตว์ดำเนินการจัดหาผู้นำคนใหม่ ตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนดและในระหว่างการดำเนินการจัดหาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์ นายโสภณ คำนุ้ยได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการองค์กรสวนสัตว์ให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์ไปก่อนจนกว่าจะได้ผู้นำคนใหม่ มาแทน ซึ่งนายโสภณ คำนุ้ย เป็นพนักงานขององค์กรสวนสัตว์ตั้งแต่ พ.ศ. 2517 เริ่มต้นด้วยตำแหน่งเสมียนประจำแผนกบำรุงสัตว์สวนสัตว์ดุสิตในยุค ที่นายอุสมุ นิมมานเหมินท์ เป็นผู้นำองค์กรฯ นายโสภณ คำนุ้ย ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสวนสัตว์เปิดเขาเขียว จึงเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ ด้านสวนสัตว์ และสัตว์ป่า ทั้งใน และด้านต่างประเทศ และใช้ความสามารถของตัวเองในการศึกษาหาความรู้ เช่น การได้รับทุนการศึกษาจาก USAID ศึกษาเทคนิคการจัดการสัตว์ป่า (Wildlife Conservation) สถาบันสมิธโซเนียน สหรัฐอเมริกา ศึกษาเทคนิคการจัดการสวนสัตว์ (Zoo Management) จากสถาบันสมิธโซเนียน สหรัฐอเมริกา และศึกษาเทคนิคการจัดการสัตว์ป่า (Wildlife Conservation) มหาวิทยาลัย WYOMING สหรัฐอเมริกา ปี2522 ได้มีโอกาสช่วยงาน ประธานสภาผู้แทนราษฎร (นายบุญเท่ง ทองสวัสดิ์) ในปี 2530 ช่วยงานรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายอำนาจ สุวรรณศิริ) และช่วยงานประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ในปี 2531 ทำให้นายโสภณ คำนุ้ย ได้รู้จักกับนักการเมืองและมีพวกพ้องหลากหลายอาชีพ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งล้วนเป็นผู้ที่มีหน้าที่การงานในระดับนักบริหาร

ยุคของนายอุสมุ นิมมานเหมินท์ และนายพิสิษฐ์ ฒ พัทลุง เป็นผู้นำองค์กรสวนสัตว์ มีนายโสภณ คำนุ้ย ร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหา กล่าวได้ว่านายโสภณ คำนุ้ย ทำงานให้กับองค์กรสวนสัตว์ในฐานะผู้นำร่วม (Share Leaderships) ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2534 ด้วยความเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานภาคเอกชนของนายอุสมุ นิมมานเหมินท์ จึงมุ่งเน้นการทำงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว ทั้งการตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อต้องการเร่งแก้ปัญหาที่องค์กรสวนสัตว์กำลังเผชิญให้ผ่านพ้นโดยเร็ว ด้วยความเป็นที่รักและเคารพของเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา และการยอมรับในความรู้ ความสามารถของนายโสภณ คำนุ้ย จึงมีการผลักดันให้นายโสภณ คำนุ้ย สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้นำขององค์กรสวนสัตว์ (CEO)<sup>11</sup> นายโสภณ คำนุ้ย จึงยอมสมัครเป็นผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์ (CEO) ตามการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา

<sup>10</sup>แฟ้มประวัติผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์กรสวนสัตว์, 2546.

<sup>11</sup>สัมภาษณ์ วิทยุ วิชาศิลป์, รองผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์, 1 เมษายน 2553.

โดยในการคัดเลือกผู้นำองค์กรฯ นายโสภณ คำนุ้ย ได้พิสูจน์ให้คณะกรรมการคัดเลือก ยอมรับ ความรู้ ความสามารถและการมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์และสัตว์ป่า ประกอบกับการที่ได้ใช้ความรู้ที่อยู่ในตัว (Tacit Knowledge) จากการได้ไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการสวนสัตว์และสัตว์ป่าจากต่างประเทศบวกกับความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากนายอุสม นิมมาน เหมินทร์ และ นายพิสิษฐ์ ฒ พัทลุง (Explicit Knowledge) จนสามารถนำความรู้ที่ได้มา บูรณาการเป็นความรู้ใหม่ (New Tacit Knowledge) ทำให้นายโสภณ คำนุ้ย มีแนวคิดในการบริหารจัดการงานขององค์กรสวนสัตว์แนวใหม่ พร้อมจัดทำแผนงานการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดของ องค์กรสวนสัตว์ สู่มาตรฐานสากล ตามแนวคิดที่เกิดจากความรู้ที่อยู่ในตัวและความรู้ใหม่ที่ได้ บูรณาการ แสดงต่อคณะกรรมการคัดเลือกนายโสภณ คำนุ้ย จึงได้รับการคัดเลือก และคณะกรรมการ องค์กรสวนสัตว์ ได้แต่งตั้งนายโสภณ คำนุ้ย ให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์

คณะกรรมการองค์กรสวนสัตว์โดยนายมนตรี นาวิผล ประธานคณะกรรมการ องค์กรฯ ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์กรสวนสัตว์ สู่มาตรฐานสากล ตามที่นายโสภณ คำนุ้ย เสนอ เนื่องจากเห็นว่ามีคุณสมบัติและเหมาะสม กับ แผนงาน/โครงการ ขององค์กรสวนสัตว์ ประจำปีงบประมาณ 2548-2551 และสอดคล้องกับ นโยบายรัฐบาล ผลสำเร็จจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม จึงได้มีมติแต่งตั้งนายโสภณ คำนุ้ย ให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์ตั้งแต่วันที่ 2 พฤษภาคม 2546 และนายโสภณ คำนุ้ย ได้เริ่มดำเนินงานตามแผนที่ได้เสนอไว้ต่อคณะกรรมการคัดเลือกและคณะกรรมการองค์กร สวนสัตว์ ซึ่งเป็นแผนงานที่กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ สอดคล้องกับ นโยบาย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554<sup>12</sup>

ในปีงบประมาณ 2548 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวง การคลัง ได้ให้องค์กรสวนสัตว์ จัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถถ่ายทอดเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ องค์กรสวนสัตว์ (2545-2549) และแผนยุทธศาสตร์การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อ พื้นฟูฐานะทางการเงินขององค์กรสวนสัตว์ องค์กรสวนสัตว์จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติ การองค์กรสวนสัตว์ (2548-2551) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กร สวนสัตว์ โดยมุ่งเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรสัตว์ป่า ขยายพันธุ์เพื่อคงความสมบูรณ์ของทรัพยากร สัตว์ป่าไม่ให้สูญพันธุ์ กระบวนการเรียนรู้ในสวนสัตว์ ได้รับการพัฒนานำมาใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน และเป็นธรรม ประชาชนและทุกภาคส่วนใช้บริการท่องเที่ยวสวนสัตว์เชิงนิเวศ องค์กร บุคลากร และ

<sup>12</sup>แผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554, น. 9-10.

ระบบการบริหารจัดการ ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นรวมทั้งมีความมั่นคงทางการเงิน สามารถสร้างรายได้เพื่อการลงทุนโดยไม่เป็นภาระของรัฐบาล

จากการสัมภาษณ์ นางนันทวัน เทศฤทธิ หัวหน้าฝ่ายวางแผนขององค์การสวนสัตว์ในการจัดทำแผนงานขององค์การสวนสัตว์ ทุกครั้ง ผู้นำองค์การสวนสัตว์ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรขององค์การสวนสัตว์ มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์ตามที่ สคร. กำหนด โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยผู้แทนจากส่วนและสวนสัตว์ต่าง ๆ รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์และในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนงานและนายโสภณ คำนุ้ย ผู้นำองค์การฯ ได้ตั้งการให้นำหลักเกณฑ์ การเป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานระดับโลก ที่กำหนดโดยสมาคมสวนสัตว์โลก เข้าที่ประชุมเพื่อประกอบการพิจารณา ในการจัดทำแผนงานขององค์การฯ ด้วยเหตุผลที่นายโสภณ คำนุ้ย ให้นำหลักเกณฑ์การเป็นสวนสัตว์มาตรฐานระดับโลกมาพิจารณาในการจัดทำแผนงานขององค์การฯ เนื่องจากนายโสภณ คำนุ้ย มีความมุ่งมั่นที่จะนำสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ ทั้ง 5 แห่ง สู่วิธีมาตรฐานระดับโลก แต่ในที่ประชุมเห็นว่ายังไม่พร้อม ขอนำหลักเกณฑ์การเป็นสวนสัตว์มาตรฐานโลกไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติก่อน โดยยังไม่กำหนดเป็นแผนงานและวิสัยทัศน์ น่าจะสามารถทำได้ในระดับอาเซียน จึงได้ขอยุติในการจัดทำแผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์ (2548-2551) ดังนี้

### วิสัยทัศน์ ขององค์การสวนสัตว์<sup>13</sup>

“พัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในด้านการอนุรักษ์ และวิจัยด้านสัตว์ป่าตลอดจนเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจที่ให้ความรู้เชิงนิเวศ โดยใช้การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส เพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานสากลของสมาคมสวนสัตว์อาเซียน (South East Zoo Association : SEAZA)

### แผนงานขององค์การสวนสัตว์ (2548– 2551)

1. แผนงานการอนุรักษ์และจัดการ การใช้ประโยชน์ทรัพยากรสัตว์ป่าที่หายากไม่ให้สูญพันธุ์

- (1) งานอนุรักษ์ และขยายพันธุ์ทรัพยากรสัตว์ป่าที่หายากไม่ให้สูญพันธุ์
- (2) งานวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณค่าการใช้ทรัพยากรสัตว์ป่าอย่างยั่งยืน

<sup>13</sup>แผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์, 2548-2551.

2. แผนงานการบริหารจัดการเพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม

งานสร้างการเรียนรู้ ตำรวจและจัดทำฐานข้อมูลความหลากหลายทางชีวภาพและองค์ความรู้

3. แผนงานการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวสวนสัตว์โดยการมีส่วนร่วมและมีการบูรณาการในทุกระดับ

(1) งานพัฒนาแหล่งนันทนาการทางธรรมชาติให้มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

(2) งานพัฒนาระบบบริหารจัดการ

(3) งานปรับปรุงโครงสร้างระบบ และกระบวนการทำงานให้คล่องตัวในเชิงพาณิชย์

(4) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การตัดสินใจและการบริการด้านทรัพยากรสัตว์ป่าโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย รวมทั้งบูรณาการเครือข่ายข้อมูลให้เกิดความเชื่อมโยง

นายโสภณ คำนุ้ย ผู้อำนวยการสวนสัตว์ ได้ดำเนินนโยบายตามแผนงานที่ให้บุคลากรองค์การสวนสัตว์ มีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นและจัดทำ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบาย จนสามารถทำให้สมาคมสวนสัตว์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAZA) ยอมรับสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง คือสวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา เป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานสากลพร้อมออกหนังสือรับรอง ตามเอกสารแนบ ภาคผนวก และทำให้สมาคมสวนสัตว์โลก (The World Association of Zoos and Aquariums : WAZA) ให้การยอมรับสวนสัตว์เปิดเขาเขียว เป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานระดับโลกแห่งแรกของสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ ในปี พ.ศ. 2548 พร้อมออกหนังสือรับรอง ตามเอกสารแนบ 1 ในภาคผนวก

เมื่อสามารถพัฒนาสวนสัตว์เปิดเขาเขียวให้เป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานระดับโลกโดยสมาคมสวนสัตว์โลกให้การรับรองแล้วและสามารถพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง ให้เป็นสวนสัตว์มาตรฐานสากลโดยสมาคมสวนสัตว์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้การรับรองแล้ว นายโสภณ คำนุ้ย ผู้อำนวยการสวนสัตว์ ได้จัดให้มีการประชุมบุคลากรซึ่งเป็นผู้แทนจากสวนและสวนสัตว์ต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงแผนปฏิบัติการขององค์การสวนสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยกรอบการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์มุ่งเน้นในเรื่องทรัพยากรสัตว์ป่าให้ได้รับการอนุรักษ์ ขยายพันธุ์ เพื่อคงความสมบูรณ์ของทรัพยากรสัตว์ป่าไม่ให้สูญพันธุ์ กระบวนการเรียนรู้ในสวนสัตว์ได้รับการพัฒนามาใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม ประชาชนทุกภาค

ส่วนใช้บริการท่องเที่ยวสวนสัตว์เชิงนิเวศ มีความมั่นคงทางการเงินสามารถสร้างรายได้เพื่อการลงทุนโดยไม่เป็นภาระของรัฐบาล องค์กร บุคลากรและระบบบริหารจัดการได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น ผลการประชุมปรับปรุงแผนได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่คือ “เป็นผู้นำสวนสัตว์ไทยสู่ความทันสมัยระดับโลก (Modern Zoo)” ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำสวนสัตว์ไทย ต้องมองในภาพที่สวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ ทั้ง 5 แห่งต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สวนสัตว์อื่นๆ ของไทย ทั้งภาครัฐและเอกชนในการเป็นสวนสัตว์ทันสมัยระดับโลก (Modern Zoo) ซึ่งสวนสัตว์ที่ทันสมัยนั้นต้องมีการกิจสำคัญ 4 ด้านคือการอนุรักษ์สัตว์ป่าและธรรมชาติ การวิจัยทางสัตวศาสตร์ การให้การศึกษาแก่ประชาชน และการเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจอย่างครบถ้วนซึ่งผลการประชุมปรับปรุงแผนปฏิบัติองค์การสวนสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็น ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ขององค์การสวนสัตว์<sup>14</sup>

“เป็นผู้นำสวนสัตว์ไทยสู่ความทันสมัยระดับโลก”

#### แผนงาน ขององค์การสวนสัตว์ พ.ศ. 2549 ที่ได้ทำการปรับปรุง

1. แผนงานการอนุรักษ์และจัดการ การใช้ประโยชน์ทรัพยากรสัตว์ป่าที่หายากไม่ให้สูญพันธุ์

- (1) งานขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายากและถนอมพันธุกรรม ในสวนสัตว์เพิ่มขึ้น
- (2) เพิ่มจำนวนการอนุรักษ์สัตว์ป่าหายากในแต่ละปี
- (3) จำนวนสวนสัตว์ที่ได้รับมาตรฐานระดับโลกเพิ่มขึ้น
- (4) เป็นศูนย์กลางด้านการอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าหายากนอกถิ่นอาศัยเป็นศูนย์

ข้อมูลและพัฒนาคุณภาพชีวิตสัตว์ป่านอกถิ่นอาศัย

- (5) เพิ่มจำนวนชนิดพันธุ์สัตว์ป่าหายากด้วยการขยายพันธุ์และแลกเปลี่ยน บริเวณเลี้ยงสัตว์ที่มีการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Enrichment)

2. แผนงานการบริหารจัดการเพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม

พัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสวนสัตว์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

<sup>14</sup>แผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์, 2548-2551.

3. แผนงานการบริหารจัดการและการพัฒนาศักยภาพ ทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพ สิ่งแวดล้อมโดยการมีส่วนร่วมและมีบูรณาการในทุกระดับ

- (1) งานพัฒนาการให้บริการผู้เข้ามาใช้บริการในสวนสัตว์
- (2) ประชาชนได้รับบริการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
- (3) งานพัฒนาพื้นที่ภายในสวนสัตว์ให้เป็นธรรมชาติ

4. แผนงานการพัฒนาการดำเนินงานเชิงธุรกิจ

- (1) งานจัดทำแผนประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุก
- (2) งานแก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับให้สามารถดำเนินงานเชิงพาณิชย์ได้

5. แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการไปสู่ความเป็นเลิศ

(1) งานให้ความรู้ ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่าให้สวนสัตว์อีก 4 แห่ง เป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานระดับโลก

(2) รักษาความเป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานระดับโลก และความเป็นมาตรฐานในระดับเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

- (3) งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วิสัยทัศน์ขององค์การสวนสัตว์ “เป็นผู้นำสวนสัตว์ไทยสู่ความทันสมัยระดับโลก (Modern Zoo)” หมายถึงการเป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์การประเมินของสมาคมสวนสัตว์โลก (The World Association of Zoos and Aquariums : **WAZA**) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยสมาชิกของสมาคม ทั่วโลก จำนวน 1,200 องค์การ เมื่อสวนสัตว์ใดผ่านเกณฑ์ประเมินและสมาคมสวนสัตว์โลกยอมรับให้เข้าเป็นสมาชิกของสมาคมสวนสัตว์โลก พร้อมออกหนังสือรับรองการเป็นสมาชิกและการเป็นสวนสัตว์ ที่ได้มาตรฐานระดับโลก (Membership Certificate) หลังจากได้รับการเป็นสมาชิก สมาคมก็จะทำการประเมินทุก ๆ 6 เดือน กรณีที่สมาชิกใดไม่ผ่านการประเมิน และไม่ทำการแก้ไขตามที่สมาคมกำหนด จะถูกลงโทษด้วยการให้พ้นจากการเป็นสมาชิก ซึ่งมีผลต่อชื่อเสียงของประเทศ และการไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจต่อนักอนุรักษ์ และ NGOs ทั่วโลก

### การดำเนินงานตามกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบายด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า<sup>15</sup>

ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้านสวนสัตว์เป็นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของมาตรฐาน WAZA หลักสำคัญ ๆ คือสถานที่เหมาะสมสำหรับเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนอย่างแท้จริงมีความสะอาด สวยงามมีความปลอดภัย ทั้งผู้มาเที่ยวชมและสัตว์ในสวนสัตว์ สวนสัตว์ในสังกัดทั้ง 5 แห่ง โดยมีผู้อำนวยการสวนสัตว์ รับผิดชอบในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์โดยมีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดประสิทธิภาพ มีปัญหาในการดำเนินงาน สามารถหารือกับผู้นำได้โดยตรงหรือหารือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาได้ทันที ไม่ต้องทำหนังสือผ่านขั้นตอนการพิจารณาให้เกิดความล่าช้า ยกเว้นเรื่องสำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มเติมงบประมาณ ด้านกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นที่สำคัญ ๆ

สำหรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านสัตว์ป่า เป็นหน้าที่ของสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง ในการนำไปปฏิบัติ โดยงานอนุรักษ์ วิจัย และให้การศึกษา มาปฏิบัติ โดยมีผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ของสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสวนสัตว์คูสิต (นายกาญจน์ชัย แสนวงศ์)
2. ผู้อำนวยการสวนสัตว์เปิดเขาเขียว (นายสุริยา แสงพงศ์)
3. ผู้อำนวยการสวนสัตว์เชียงใหม่ (นายธนภัทร พงษ์ภมร)
4. ผู้อำนวยการสวนสัตว์นครราชสีมา (นายบัญญัติ อินทร์สุวรรณ)
5. ผู้อำนวยการสวนสัตว์สงขลา (นายอำนาจ ชลวิฒนะ)

การปฏิบัติงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า ของสวนสัตว์ในสังกัดขององค์กรฯ ทั้ง 5 แห่ง เป็นเรื่อง que ผู้ศึกษาให้ความสนใจ จึงเก็บข้อมูลรายละเอียดการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตสัตว์ สวนสัตว์ ด้วยสภาพแวดล้อมในสื่อ สิ่งโต และแมวป่าซึ่งส่วนอนุรักษ์ วิจัยและให้การศึกษา องค์กรสวนสัตว์ จัดทำขึ้น และรวบรวมมาจากกลุ่มมือเสริมสร้างคุณภาพชีวิตสัตว์ในสวนสัตว์ และใช้ในการถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากรในองค์กรฯ เอกสารแนบ 2 ในภาคผนวก และขอยกตัวอย่างวิธีการประเมินงานด้านสวัสดิภาพสัตว์<sup>16</sup> ดังต่อไปนี้

<sup>15</sup> สัมภาษณ์ โสภณ คำนุ้ย, ผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์, 5 มีนาคม 2553.

<sup>16</sup> กาญจน์ชัย แสนวงศ์, เอกสารวิชาการ, องค์กรสวนสัตว์, กรกฎาคม, 2550.

### วิธีการประเมินงานด้านสวัสดิภาพสัตว์ สำหรับค่างเทา

ข้อมูลพฤติกรรมค่างเทา ก่อนการส่งเสริมพฤติกรรมค่างเทา มีการบันทึกข้อมูล ค่างเทา มักจะปีนป่ายตาข่ายหน้าส่วนแสดงและนั่งพักอยู่บน โจดหินเทียม จุดสูงสุด ทำให้ค่างเทาไม่ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมตามธรรมชาติ

#### งานด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

1. แขนงลูกบอล 2 ลูก ต่างระดับ แขนงมะพร้าวแห้ง ทำเปลกระสอบ
2. ทำนั่งร้าน
3. ติดตั้งตาข่ายเพื่อลดแสง
4. ทำราวห้อยโหน
5. ปรับภูมิทัศน์ภายในคอกให้มีสภาพใกล้เคียงกับธรรมชาติที่ค่างอาศัยอยู่
6. เพิ่มความหลากหลายชนิดของอาหารเสริมตามฤดูกาล
7. เพิ่มจุดน้ำดื่ม
8. เปลี่ยนภาชนะให้อาหารเสริมพร้อมเปลี่ยนจุด

#### งานด้านสภาพแวดล้อมทางการรับรู้

นำพืชสมุนไพร เช่น ใบพลู ใบโหระพา มาปลูกในส่วนจัดแสดง

#### งานด้านสภาพแวดล้อมที่เป็นกิจกรรมดูแลประจำวัน

1. ให้ผักบั้งทั้งกำ
2. ให้ผักกาดทั้งหัว
3. ให้แอปเปิ้ลทั้งลูก
4. ให้กล้วยโดยไม่ปลอกเปลือก
5. ให้มะละกอผ่าซีก
6. ให้ส้มทั้งผล

#### ผลการประเมิน การส่งเสริมพฤติกรรมค่างเทา

ค่างเทามีพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดีคือ

1. กิน ไม้ดอกและพืชที่เป็นสมุนไพร มีผลให้การเจ็บป่วยลดลง
2. เล่นลูกบอล เล่นลูกมะพร้าวแห้ง และนั่งเปลเล่น
3. นั่งพักบนนั่งร้าน
4. กินอาหารด้วยการปลอกเปลือกเองเป็นการฝึกสมอง
5. ค่างเทาแสดงความพอใจกับอุปกรณ์ที่จัดให้

### วิธีการประเมินงานด้านสวัสดิภาพสัตว์ สำหรับกลุ่มลิงชิมแปนซี<sup>17</sup>

ข้อมูลพฤติกรรมลิงชิมแปนซี ก่อนการส่งเสริมพฤติกรรม ชิมแปนซีได้มีการบันทึกข้อมูลลิงชิมแปนซี มีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ คือ

1. ก้าวร้าว ขว้างปาสิ่งของเช่น ก้อนหินใส่ผู้เยี่ยมชม
2. เพศผู้มักแสดงอาการข่มเพศเมีย ทำให้เพศเมียไม่ได้กินอาหาร ถูกรังแก
3. เพศเมียชอบนั่งกอดเข้า นั่งเบื้อซึม

#### งานด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

1. แขนวนเปลให้นอนเล่น
2. แขนวนเชือก โยงไปมา ในส่วนแสดง ให้ปีนป่าย
3. แขนวนลูกตุ้ม เพื่อให้เป็นของเล่น
4. ให้ใบกล้วย (ใบตอง) เพื่อให้ใช้บังแดด นอนเล่น อื่น ๆ

#### งานด้านสภาพแวดล้อมทางการรับรู้

5. ใช้ต้นกล้วยเจาะรูซ่อนอาหารเพื่อฝึกสมองให้หาวิธีเพื่อนำอาหารออกจากต้นกล้วย
6. นำขวดน้ำใสเมล็ดทานตะวันเพื่อฝึกสมองให้หาวิธีนำเมล็ดทานตะวันออกจากขวด

#### งานด้านสภาพแวดล้อมที่เป็นกิจวัตรการดูแลประจำวัน

1. ให้โยเกิร์ตแช่แข็งเพื่อลดความร้อน
2. ให้น้ำผึ้ง
3. ให้กระสอบป่านเพื่อใช้ซุบน้ำคลุมหัวเวลาร้อน
4. ให้มะพร้าวกินทั้งลูก

### ผลการประเมิน การส่งเสริมพฤติกรรมลิงชิมแปนซี

1. ไม่แสดงอาการก้าวร้าว ไม่นำหินปาใส่ผู้ชม เนื่องจากสนใจแต่อุปกรณ์ที่จัดให้มากกว่า
2. ไม่รังแกลิงชิมแปนซี เพศเมีย ใช้เวลา สนใจแต่อุปกรณ์ที่จัดให้
3. เพศเมียไม่แสดงอาการนั่งเบื้อ และซึม เหมือนเดิมอีก
4. มีพฤติกรรมทางสังคมดีขึ้น แบ่งอาหารกันกิน
5. มีพฤติกรรมที่มีความสุขกับอุปกรณ์ที่จัดให้และไม่นั่งนาน ๆ บนที่สูงเหมือนเดิม
6. ชอบปลอกมะพร้าวกินเอง

<sup>17</sup>เอกสาร การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ, เรื่อง “งานสวัสดิภาพการส่งเสริมพฤติกรรมสัตว์”, 11-15 กุมภาพันธ์, 2551, ณ สวนสัตว์เปิดเขาเขียว จ.ชลบุรี.

ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ด้านสัตว์ป่า เพื่อให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพทุกสวนสัตว์ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ด้านการส่งเสริม สวัสดิภาพ สัตว์ป่า (Enrichment) ซึ่งแบบการประเมิน นำแนวทางการประเมินของสมาคมสวนสัตว์โลกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงและดูแลสัตว์ในสวนสัตว์ มาปรับใช้ เพื่อให้การปฏิบัติต่อสัตว์ สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ ที่สมาคมสวนสัตว์โลกกำหนด มาใช้ในการประเมิน Enrichment เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบข้อมูลแนวทางการนำเสนอแผนดำเนินงาน Enrichment ร่วมกันคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็น จุดเด่น จุดด้อยและแก้ปัญหาได้จริงในการดำเนินงานด้านสวัสดิภาพสัตว์คือทำอะไร อะไรที่ทำให้สัตว์เลือก และทำแล้วได้อะไร โดยแบบการประเมินงาน ด้านสวัสดิภาพสัตว์ Animal Welfare and Enrichment ตามกรอบดังต่อไปนี้

วันที่					
สวนสัตว์	คะแนน				
* การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	1	2	3	4	5
* การตอบสนองทันที					
* ระยะเวลาการใช้เวลากับอุปกรณ์					
* การทำซ้ำของกิจกรรม					
* ไม่เป็นอันตรายต่อสัตว์					
<p>หมายเหตุ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">แนวทางการนำเสนอแผนดำเนินงาน</p>					

### ผลการปฏิบัติงาน ขับเคลื่อนนโยบายด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า<sup>18</sup>

1. สวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง คือสวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา มีสภาพสวยงามร่มรื่น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น บ้านพักรับรอง เต็นท์ติดแอร์ รถไฟฟ้ารางเดี่ยว รถพ่วง รถ

<sup>18</sup> สัมภาษณ์ ธนภัทร พงษ์ภมร, ผู้อำนวยการสวนสัตว์เชียงใหม่, บัญญัติ อินทร์สุวรรณ, ผู้อำนวยการสวนสัตว์นครราชสีมา, และ อำนาจ ชลวัฒน์นะ, ผู้อำนวยการสวนสัตว์สงขลา, 25 มีนาคม, 2553.

กอล์ฟ รถจักรยาน ร้านอาหาร สวนสัตว์เด็กและสวนสัตว์ศึกษาและอื่น ๆ สถานที่จัดแสดงสัตว์ เป็นลักษณะเปิดเป็นน้ำล้อมรอบ และมีความเหมาะสมกับสัตว์แต่ละชนิด

2. สัตว์ในสวนสัตว์ขององค์การฯ ทั้ง 5 แห่ง มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงขึ้น และมีชีวิตความเป็นอยู่ ที่สนุกกว่าเดิม เจ็บป่วยน้อยลง และมีประสิทธิภาพในการขยายพันธุ์สัตว์ป่า นอกถิ่นอาศัย (Ex-situ)

ทุกครั้งที่มีการจัดทำแผน หรือปรับปรุง แผนงานขององค์การสวนสัตว์ นายโสภณ คำน้อย จะให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรขององค์การฯ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ซึ่งมีการประชุมหารือการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การฯ ที่ทุกคนเห็นว่าการจะเป็นและสามารถทำได้รวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ในการขับเคลื่อนนโยบาย โดยทุกครั้งที่มีการประชุมเพื่อจัดทำแผนงานขององค์การฯ นายโสภณ คำน้อย ได้เข้าร่วมในการจัดทำแผนกับบุคลากรขององค์การสวนสัตว์มาโดยตลอด รวมถึงการประชุมมอบหมายงานที่ยังไม่มีการจัดทำแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษร ตั้งแต่ยุคของนายอุสม นิมมานเหมินท์ เป็นต้นมา โดยปกตินายโสภณ คำน้อย มักเป็นผู้นำที่นิยมการทำงานเป็นทีม เมื่อได้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ผู้นำจะจัดกิจกรรม นันทนาการเพื่อให้ทุกคนได้สนุกสนาน เป็นการสร้างพลังให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายซึ่งทุกคนก็ได้ร่วมมือในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนนโยบายขององค์การสวนสัตว์เป็นอย่างดี อีกทั้งหน่วยงานที่รับนโยบาย แผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติ คือผู้อำนวยการ ส่วนอนุรักษ์ วิจัย และให้การศึกษาและทีมงาน ผู้อำนวยการสวนสัตว์ดุสิต ผู้อำนวยการสวนสัตว์เปิดเขาเขียว ผู้อำนวยการสวนสัตว์เชียงใหม่ ผู้อำนวยการสวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา ต่างมีกลยุทธ์ ในการนำนโยบาย แผนงานหรือโครงการปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน หน่วยงานดังกล่าวมีความพร้อมในการปฏิบัติและสามารถใช้ดุลพินิจแก้ไขปัญหาได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในเรื่องอุปกรณ์ หรืองบประมาณ ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยจะใช้ดุลพินิจ ดำเนินการแก้ไข แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ ก็จะใช้วิธีประสานงานทางโทรศัพท์กับนายโสภณ คำน้อย ได้ ตลอดเวลาแต่ละหน่วยงานจะมีทีมงานที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานและการแก้ไขปัญหา ส่วนหนึ่งคือได้จากการที่องค์การฯ ส่งไปศึกษา ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ นอกจากการได้ความรู้แล้ว ยังได้ความสัมพันธ์ต่างหน่วยงานที่สามารถพัฒนาเป็นความร่วมมือระหว่างกันอย่างเป็นทางการ เช่น ปัญหาด้านงบประมาณรวมถึงอุปกรณ์ และการจ้างผู้เชี่ยวชาญที่ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง ส่วนอนุรักษ์ วิจัยและให้การศึกษา ได้ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกันแต่มีความพร้อมด้านทรัพยากร และบุคลากร จึงได้ประสานความร่วมมือและการสนับสนุนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และอุปกรณ์ ซึ่งเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นประโยชน์ จึงได้นำเสนอแนวทางต่อนายโสภณ คำน้อย

เพื่อพิจารณา นายโสภณ คำนุ้ย เห็นว่าเป็นแนวทางการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่องานอนุรักษ์ วิจัย และขยายพันธุ์สัตว์ป่า ขององค์การสวนสัตว์ และเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการนำนโยบาย ไปปฏิบัติจึงได้จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งลักษณะของการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยการนำรูปแบบเครือข่าย (Network) มาปรับใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่อการ พัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการและการอนุรักษ์สัตว์ป่า<sup>19</sup> ดังตัวอย่างต่อไปนี้

### โครงการนำละมั่งคืนสู่ธรรมชาติ

เป็นข้อตกลงความร่วมมือระหว่างองค์การสวนสัตว์กับกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แห่งประเทศไทย ในการนำสัตว์ป่ากลับคืนสู่ธรรมชาติรูปแบบโครงการ ดำเนินการ ต่อเนื่องระยะยาวและพัฒนาบุคลากรและนิสิตนักศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในงานที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษาวิจัย เพื่อการอนุรักษ์และการคืนสัตว์ป่าสู่ธรรมชาติด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ โดย วัตถุประสงค์ครอบคลุมถึงการศึกษาวิจัย การสัมมนาทางวิชาการ การฝึกอบรมแก่บุคลากรของ หน่วยงาน การศึกษาพันธุ์กรรม การเคลื่อนย้ายสัตว์ป่าและการเตรียมความพร้อมในการนำสัตว์ป่า ปลดปล่อยคืนสู่ธรรมชาติ

#### ผลจากความร่วมมือ

1. ประสบผลสำเร็จในการขยายพันธุ์ละมั่งพันธุ์พม่า และสามารถเพิ่มชนิดและจำนวน ประชากรละมั่งพันธุ์พม่า ด้วยการปล่อยคืนสู่ธรรมชาติ
2. พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการนำสัตว์ป่าคืนสู่ธรรมชาติด้วยรูปแบบและเทคนิคที่ เหมาะสมและหลากหลาย

### โครงการอนุรักษ์เพาะพันธุ์เสือลายเมฆ<sup>20</sup>

เป็นโครงการความร่วมมือเพื่อเพาะพันธุ์เสือลายเมฆระหว่างองค์การสวนสัตว์กับกลุ่ม ความร่วมมือเพาะพันธุ์เสือลายเมฆคือ สวนสัตว์เนเชอรัลและสวนสัตว์แห่งชาติ สถาบันสมิธโซเนียน สหรัฐอเมริกาซึ่งเสือลายเมฆเป็นสัตว์ป่าที่ขยายพันธุ์ได้ยากมากทั้งในธรรมชาติและในสวนสัตว์ เนื่องจากเป็นสัตว์ที่ชอบอยู่ตามลำพัง จะมีการจับคู่เฉพาะตอนผสมพันธุ์และหากช่วงผสมพันธุ์ ตัวผู้ กับตัวเมียมีความไม่เหมาะสมกันทั้งขนาด น้ำหนักอาจทำร้ายกันจนตายได้ อัตราการขยายพันธุ์จึง ต่ำมากและจัดว่าเป็นสัตว์ป่าที่หายากใกล้ สูญพันธุ์ของโลก ดังนั้นองค์การสวนสัตว์จึงได้เริ่ม

<sup>19</sup>บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU), 5 พฤศจิกายน, 2545.

<sup>20</sup>บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU), 12 กรกฎาคม, 2550.

ดำเนินโครงการนี้โดยร่วมกับ ภาควิชาพันธุศาสตร์จากสหรัฐอเมริกาซึ่งเคยร่วมกันทำงานในโครงการอื่น ๆ มาก่อนแล้ว

### ผลจากความร่วมมือ

1. ประสพผลสำเร็จสามารถเพาะพันธุ์ได้ลูกเสื่อลายเมฆจากโครงการนี้ ถึง 38 ตัว ตั้งแต่ปี 2548-2553 โดยก่อนดำเนินการโครงการความร่วมมือ องค์การสวนสัตว์สามารถเพาะขยายพันธุ์เสื่อลายเมฆได้เพียง ปีละ 1-2 ตัว เท่านั้น

2. เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการเลี้ยงเพาะขยายพันธุ์และการจับคู่ พ่อ-แม่พันธุ์ที่เหมาะสมของนักอนุรักษ์วิจัยของทั้งสองฝ่าย ทำให้บุคลากรด้านการอนุรักษ์วิจัยเสื่อลายเมฆของไทยได้มีการพัฒนาเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะอย่างเป็นระบบ และฝ่ายอเมริกาประสพผลสำเร็จในการจัดหาสัตว์ต้นพันธุ์เสื่อลายเมฆใหม่ ๆ เข้าไปพัฒนาและแลกเปลี่ยนสายเลือดใหม่ได้ตามวัตถุประสงค์ร่วมที่ตั้งไว้

3. การให้เอกชนชาวต่างประเทศเป็นผู้ประสานงานในเครือข่ายแทนองค์การสวนสัตว์ ทำให้องค์การสามารถลดภาระในการติดต่อประสานงานกับแต่ละหน่วยงานลงและเครือข่ายมีการประสานงานที่สะดวกขึ้น

นอกจากความร่วมมือในโครงการด้านการอนุรักษ์สัตว์ป่าแล้ว ยังมีความร่วมมือด้านการจัดการรายได้เพื่อสนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น การได้รับการสนับสนุนจากบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้ความร่วมมือในการจัดทำไปรษณียบัตรจำหน่าย เพื่อประกวดตั้งชื่อลูกแพนด้า ผลการประกวดชื่อที่ชนะคือ “หลินปิง”

ในยุคของนายโสภณ คำนุ้ย ได้ให้ความสำคัญต่อสื่อต่าง ๆ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ผูกมิตรกับวงการสื่อต่าง ๆ มีการเชิญสื่อต่าง ๆ เข้าเยี่ยมชมสวนสัตว์ และถ้ามีสัตว์เพิ่มจากการจัดหา มา หรือสัตว์เกิดใหม่ หรือมีการจัดกิจกรรมใหม่ ๆ จะมีการประสานงานส่งข้อมูลให้กับสื่อต่าง ๆ และก็ได้รับการสนับสนุน และความร่วมมือจากสื่อต่าง ๆ เป็นอย่างดี ดังจะเห็นข่าวเกี่ยวกับสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ หรือการสัมภาษณ์ผู้นำองค์การสวนสัตว์ตามรายการต่าง ๆ เช่น

1. การถ่ายทอดสด (Video link) จากสวนสัตว์เชียงใหม่ 24 ชั่วโมง เพื่อให้ประชาชนได้ชมพฤติกรรมของแพนด้า “หลินปิง” ตลอด 24 ชั่วโมง ทางช่อง 23 ของ True visions

2. การประชาสัมพันธ์ “หลินปิง” ทุกวันในรายการเรื่องเล่าเช้านี้ ไทยทีวีสีช่อง 3

3. การประชาสัมพันธ์สวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ โดยสัมภาษณ์ โสภณ คำนุ้ย เกี่ยวกับงานขององค์การฯ ในรายการบุษยามเช้า ทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 5 ซึ่งมีการสัมภาษณ์มาแล้วหลายครั้ง

4. สื่อหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ ลงข่าวเกี่ยวกับผลงานขององค์การสวนสัตว์ เช่น นสพ.คม ชัด ลึก เรื่อง “เจ้าเสือลายเมฆตัวน้อยลำดับที่ 34” ฉบับวันอาทิตย์ ที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 นสพ. กรุงเทพธุรกิจ “Chiangmai Zoo Aquarium” ฉบับวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2551 นสพ.ไทยรัฐ “ชมฟรี ตัวเป็น ๆ แพนด้าน้อย” ฉบับวันศุกร์ที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2552 นสพ.มติชน “สวนน้ำโคราช ทะเลอีสาน” ฉบับวันศุกร์ที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2552 นสพ.ไทยรัฐ “นอดีลิส ... หอยวงช้างตำนานแห่งเรือดำน้ำนิวเคลียร์” ฉบับวันอังคารที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2551 นสพ.กรุงเทพธุรกิจ “รับคริสมาสต์” ฉบับ วันพุธที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2551 นสพ. มติชน “สวนสัตว์โคราชได้สมาชิกใหม่ 2 ตัว” ฉบับวันเสาร์ ที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2551 และข่าวอื่น ๆ อีกมากมาย<sup>21</sup>

ผลการนำนโยบายการพัฒนาสวนสัตว์ในสังกัดสู่มาตรฐานระดับโลกไปปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด คือสามารถรักษาความเป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานระดับโลก ของสวนสัตว์เปิดเขาเขียว และรักษาความเป็นสวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานระดับเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ไว้ได้ทั้ง 5 แห่ง ที่สำคัญสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ ทั้ง 5 แห่งมีผลการประเมินเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสมาคมสวนสัตว์โลก (The World Association of Zoos and Aquariums: WAZA) และประสบผลสำเร็จในการนำสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ที่เหลืออีก 4 แห่ง คือ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา สู่อุตสาหกรรมสวนสัตว์มาตรฐานระดับโลก ในปี 2551 บุคลากรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า การเลี้ยงและดูแลสัตว์ป่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สัตว์มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง ลดจำนวนสัตว์เจ็บป่วยลง เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านอนุรักษ์วิจัย เพาะและขยายพันธุ์สัตว์ป่า และการจัดการสวนสัตว์ ทำให้องค์การสวนสัตว์ประสบผลสำเร็จในงานอนุรักษ์วิจัย เพาะและขยายพันธุ์สัตว์ป่า ในระดับสากล สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศชาติ เกิดการยอมรับของนักอนุรักษ์และ NGOs ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในศักยภาพการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์วิจัยและขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายากและใกล้สูญพันธุ์ของโลก เพิ่มรายได้จากการดำเนินกิจการและมีผลงานผ่านการประเมินของกระทรวงการคลังพนักงานและลูกจ้างทุกคนมีสิทธิได้รับโบนัส ตามผลงานซึ่งไม่เคยมีมาก่อน ที่สำคัญภาพลักษณ์เดิมของสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์เปลี่ยนไป สัตว์ป่าไม่ต้องอยู่ในที่คับแคบหลีกเลี่ยงการขังสัตว์ ใช้วิธีขุดคูน้ำล้อมรอบ จัดแต่งสถานที่จัดแสดงสัตว์ ให้มีความเหมาะสมกับชนิดของสัตว์และมีความกลมกลืนเป็นธรรมชาติ สวนสัตว์แต่ละแห่งมีการจัดแต่งสถานที่สวยงามเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนโดยแท้จริง มีสิ่งอำนวยความสะดวก และกิจกรรมเสริมเพิ่มหลายกิจกรรม เช่น สวนน้ำ

<sup>21</sup> สัมภาษณ์ โสภณ คำนุ้ย, ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์, 5 มีนาคม 2553.

โดมหิมะ รถไฟฟ้ารางเดียวและอื่น ๆ การเที่ยวชมสวนสัตว์ไม่ใช่เป็นการล่าสมัยอีกต่อไป ซึ่งสามารถดูรายละเอียดได้ที่เว็บไซต์ของสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การฯ ทั้ง 5 แห่ง คือ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา

### ปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหา

1. **ปัญหาด้านกฎหมาย** ปัญหาการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. 2535 ที่ห้ามซื้อ ขาย แลกเปลี่ยน สัตว์ป่าสงวนและสัตว์ป่าคุ้มครองและปัญหาการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้พื้นที่ เนื่องจากสวนสัตว์ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่อยู่ภายใต้การควบคุมของกฎหมายหลายฉบับ เช่น สวนสัตว์เชียงใหม่ตั้งอยู่ในเขตอุทยานแห่งชาติ ดอยสุเทพ-ปุย ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติอุทยานแห่งชาติ พ.ศ. 2504 หรือกรณีที่สวนสัตว์เปิดเขาเขียวตั้งอยู่ในเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. 2535 เป็นต้น

**วิธีแก้ไขปัญหาคือ** นายโสภณ คำนุ้ย ได้สั่งการให้ฝ่ายกฎหมายดำเนินการส่งเรื่องหรือคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งคณะกรรมการกฤษฎีกาได้พิจารณาวินิจฉัยโดย ยึดหลักความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานได้ จึงได้วินิจฉัยเห็นว่า องค์การสวนสัตว์เป็นสวนสัตว์สาธารณะที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายตั้งแต่ปี 2497 จึงไม่ต้องจดทะเบียนจัดตั้งสวนสัตว์ ตามพระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. 2535 และมีสิทธิ ได้รับยกเว้น เช่นเดียวกับสวนสัตว์สาธารณะตามมาตรา 29 และการที่องค์การสวนสัตว์ได้รับอนุญาตให้ใช้พื้นที่ ในเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า หรือเขตอุทยาน เพื่อดำเนินกิจการสวนสัตว์ องค์การสวนสัตว์ก็สามารถดำเนินการภายในขอบข่ายและวัตถุประสงค์แห่งกฎหมายจัดตั้งได้ โดยไม่ต้องขออนุญาตทุกครั้งที่ทำเนิงานในพื้นที่

ผลการวินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎีกา ทำให้องค์การสวนสัตว์สามารถดำเนินงานตามนโยบายโดยไม่มีปัญหาข้อกฎหมายตามที่เคยประสบอีก

2. **ปัญหาเรื่องผลประโยชน์**<sup>23</sup> การดำเนินงานตามแผนงานหรือนโยบายขององค์การสวนสัตว์ ที่มีผลทำให้สวนสัตว์ในสังกัดทั้ง 5 แห่ง เป็นที่รู้จักต่อนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศมากขึ้น จึงมีนักธุรกิจ ต้องการลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสวนสัตว์ เช่น บริการ

<sup>22</sup>หนังสือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, เรื่องแนวทางปฏิบัติในการจัดตั้งและดำเนินกิจการสวนสัตว์สาธารณะ ตามพระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. 2535, เรื่องเสรีที่ 90/2546.

<sup>23</sup>สัมภาษณ์ วิทยุ วิชาศิลป์, รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์, 25 มีนาคม 2553.

รถพ่วง บริการรถกอล์ฟ ร้านค้าประเภทต่าง ๆ ซึ่งส่วนมากผู้ลงทุน จะต้องออกค่าใช้จ่ายในการลงทุนเองทั้งหมด หลายรายประสบผลสำเร็จ หลายรายประสบปัญหาขาดทุน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการ โอกาส และช่วงเวลา เนื่องจากจำนวนผู้มาใช้บริการของสวนสัตว์ไม่มีความแน่นอน ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ที่ประสบปัญหาหนักในขณะนี้คือปัญหาการชุมนุมหน้ารัฐสภา ซึ่งอยู่ฝั่งตรงข้ามสวนสัตว์ดุสิต ปัญหาใช้หวัดนก ปัญหาמיפאזעאפןדעקידדוקןหลายวัน ปัญหาหมอกควันในจังหวัดสวนสัตว์เชียงใหม่ และอื่น ๆ อีกมากมาย ช่วงเวลาที่ปัญหาและอุปสรรคลดลง ผนวกกับช่วงเวลาที่ยอดการสวนสัตว์มีสินค้าใหม่ ๆ และเป็นที่น่าสนใจต่อประชาชน เช่นลูกแพนด้า “หลินปิง” ผู้ที่ยอมเสี่ยงลงทุนในสวนสัตว์มาแล้ว ก็จะได้รับผลประโยชน์จากการที่มีผู้มาเที่ยวสวนสัตว์เพิ่มขึ้นและใช้บริการของเอกชนเพิ่มขึ้นทำให้ผู้ที่ไม่กล้าลงทุนครั้งแรกสนใจและ ต้องการลงทุนบ้าง ซึ่งการลงทุนด้วยค่าใช้จ่ายของผู้ลงทุนทั้งหมด จำเป็นที่ต้องมีการทำสัญญาและมีระยะเวลาที่ให้ผู้ลงทุนสนใจเข้าร่วมลงทุน จึงไม่ย่ำที่ยอดการสวนสัตว์จะบอกเลิกสัญญา เพื่อให้รายใหม่เข้ามาดำเนินการในช่วงที่การลงทุนมีรายได้เกิดขึ้น เมื่อมีผู้ต้องการผลประโยชน์และไม่ได้ ก็มักจะใช้วิธีการกลั่นแกล้งหลายรูปแบบ มีการให้ข้อมูลสื่อต่าง ๆ ที่คลาดเคลื่อนบ้าง มีการส่งข้อมูลที่บิดเบือนให้นักการเมืองสนใจและ ตั้งเป็นกระทุ้งในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐสภาหลายครั้ง และพยายามหาประเด็นเพื่อทำให้กลุ่ม NGOs สนใจและเกิดการต่อต้าน เช่น ปัญหาข้อกฎหมายดังที่กล่าว ตัวอย่างการให้ข้อมูลเรื่ององค์การสวนสัตว์ ทำลายเขตอุทยาน หรือองค์การสวนสัตว์บุกรุกเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า เป็นต้น

**วิธีแก้ไขปัญหา** เรื่องผลประโยชน์ ผู้นำองค์การสวนสัตว์ได้รวบรวมข้อเท็จจริงพร้อมหลักฐานชี้แจงต่อคณะกรรมการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรัฐสภา ซึ่งในการชี้แจงข้อมูลเพื่อให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจโดยง่าย นายโสภณ คำนุ้ย ผู้นำองค์การสวนสัตว์ ได้นำหลักฐานการทำงานชี้แจงเป็นการล่วงหน้า ต่อนักการเมืองและสื่อต่าง ๆ ที่รู้จัก เข้าใจการทำงานและได้เห็นผลงานของผู้นำองค์การสวนสัตว์ เป็นอย่างดี ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากนายโสภณ คำนุ้ย มีบุคลิกที่เป็นกันเอง มีน้ำใจชอบช่วยเหลือผู้อื่น สื่อต่าง ๆ จึงให้ความสนใจในการทำงานของนายโสภณ คำนุ้ย และได้มีข่าวเกี่ยวกับนายโสภณ คำนุ้ย เสมอ ๆ เช่น การร่ำมนรธา เพื่อประชาสัมพันธ์สวนสัตว์หรืออมแต่งชุดชั้นตาคลอส แจกของขวัญวันคริสมาสต์ เป็นต้น ซึ่งบุคลิกในการกล้าคิด กล้าทำ เป็นบุคลิกของผู้นำ ที่แตกต่างจากผู้นำของภาครัฐทั่ว ๆ ไป จึงเป็นที่เคารพรักของผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งเป็นที่รู้จักของนักการเมืองซึ่งมีส่วนช่วยให้การรวบรวมข้อมูลและการชี้แจงต่อคณะกรรมการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรัฐสภา สามารถแก้ไขปัญหอุปสรรคในเรื่องที่ถูกกล่าวหาให้ผ่านพ้นไปได้ รวมถึงนโยบายสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ ตามแผนที่กำหนด

3. ปัญหาด้านงบประมาณ<sup>24</sup> จากการที่นายโสภณ คำนุ้ย เป็นผู้นำที่พัฒนาแนวคิดในการทำงานอยู่ตลอด เมื่อได้แนวคิดในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อการรักษาความเป็นมาตรฐานระดับโลกก็จะรีบดำเนินการ ซึ่งบางครั้งจะประสบปัญหาด้านงบประมาณ เนื่องจากเป็นโครงการใหม่ ที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนงาน

วิธีแก้ไขปัญหา ด้านงบประมาณ ด้วยการนำรูปแบบเครือข่าย (net work) มาใช้ในการบริหารงานโดยตั้งเป็นโครงการ เช่น โครงการนกกระเรียนไทยคืนถิ่น โครงการผสมเทียมละมั่งพันธุ์พม่าด้วยน้ำเชื้อแช่แข็ง โครงการขยายพันธุ์เสือลายเมฆ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันคือต้องการอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่าหายากของไทยและของโลก เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช ลักษณะของความร่วมมือ มีการจัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ใช้อุปกรณ์ร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ที่สามารถสานต่อ นโยบายการขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายากชนิดอื่นได้ ซึ่งทุกโครงการประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก ตัวอย่างโครงการผสมพันธุ์เสือลายเมฆ ซึ่งเป็นสัตว์ป่าใกล้สูญพันธุ์ของโลก ประกอบกับเป็นสัตว์ที่มีการขยายพันธุ์ในธรรมชาติยาก ซึ่งผลของการจัดทำโครงการความร่วมมือ ประสบผลสำเร็จสามารถเพาะพันธุ์เสือลายเมฆได้ถึง 38 ตัว และบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ได้รับการพัฒนาความรู้ด้านสวนสัตว์และสัตว์ป่า

<sup>24</sup> สัมภาษณ์ บริพัตร ศิริอรุณรัตน์, ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ วิจัย และให้การศึกษา, 5 เมษายน