

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ ของนายตรี กกกำแหง อดีตอธิตติกรมป่าไม้ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีผลงานการบริหารงานที่โดดเด่นในด้านการมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์เป็นอย่างมาก ได้รับการยอมรับและกล่าวขวัญมาจนถึงทุกวันนี้ จากอดีตผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง แม้ได้วางชนม์ไปแล้วกว่า 40 ปี ก็ตาม ทั้งนี้สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ตลอดจนมีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์และการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

#### 1. สรุป

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1.1.1 เพื่อศึกษาประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงานของนายตรี กกกำแหง

1.1.2 เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ประสบการณ์ด้านชีวิตส่วนตัว ประสบการณ์ด้านสังคม บทบาท พฤติกรรม และผลงานการบริหารงานที่เข้ากับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง

1.1.3 เพื่อจัดทำสื่อวีดิทัศน์เผยแพร่คุณความดีและหลักธรรมาภิบาลของนายตรี กกกำแหง

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ประกอบด้วยแหล่งข้อมูล เครื่องมือการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ดังนี้

##### 1.2.1 แหล่งข้อมูล รวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง ได้แก่

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ที่เคยมีประสบการณ์ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ด้านป่าไม้ร่วมกับนายตรี กกกำแหง ทั้งภรรยา บุตรและญาติ ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลที่เคยร่วมงานหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ จำนวน 43 คน โดยใช้เทคนิคแบบสโนว์บอล

2) ข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมชีวิตส่วนตัวและการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง จากแหล่งข้อมูลที่สำคัญคือ ห้องสมุดกรมป่าไม้และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ห้องสมุดของสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง หอสมุดแห่งชาติ เอกสารส่วนตัวของนายตรี กกกำแหง รวมทั้งห้องสมุดของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด

##### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล ได้แก่

1) แบบสัมภาษณ์ เชิงลึกและแบบบันทึกข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลของนายตรี กกกำแหง

2) ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านชีวิตส่วนตัว ประสบการณ์ด้านสังคม บทบาท พฤติกรรม และผลงานการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง

- 3) เครื่องบันทึกเสียง
- 4) กล้องบันทึกภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว
- 5) สมุดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการค้นคว้าเอกสาร

### 1.2.3 การรวบรวมข้อมูล

1) การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ทั้งการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยตรง การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และการสัมภาษณ์โดยการให้เขียนข้อมูลเอง นอกจากนี้ยังทำการบันทึกเสียงและบันทึกภาพผู้ให้ข้อมูลอีกด้วย

2) การรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร ได้ทำการจดบันทึกข้อมูลถ่ายสำเนา และถ่ายภาพเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** ทำการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้เทคนิคสามเส้า แล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

**1.3 การจัดทำสื่อวีดิทัศน์** ได้ทำการเขียนบทรายการวีดิทัศน์แล้วดำเนินการจัดทำสื่อวีดิทัศน์ เพื่อนำเสนอประวัติการทำงาน หลักธรรมาภิบาลที่โดดเด่นของนายตรี กกกำแหง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยและผลกระทบที่เกิดขึ้นของธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง

## 1.4 ผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

### 1.4.1 ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงานของนายตรี กกกำแหง

1) ประวัติส่วนตัว นายตรี กกกำแหง เกิดเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2460 ที่อำเภอบุคคลโล จังหวัดธนบุรี เป็นบุตรคนสุดท้องของนายบุญเชื้อ และนางต้า กกกำแหง มีพี่น้อง 7 คน บิดามารดามีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจน ประกอบอาชีพหลักคือการทำสวนผลไม้ นอกจากนี้ยังมีอาชีพรองคือการทำโอ่งซีเมนต์ โตะซีเมนต์ และเก้าอี้ซีเมนต์จำหน่าย นายตรี กกกำแหง ได้ศึกษาครั้งแรกที่โรงเรียนเอกชน แล้วต่อมาได้ศึกษาระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนปทุมวัตอินทาราม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่โรงเรียนวัดนวลนรดิศ และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนมัธยมบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จากนั้นในปี พ.ศ. 2479 ได้ศึกษาต่อที่โรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนวนศาสตร์ วิทยาลัยวนศาสตร์ และคณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์) ซึ่งเป็นปีแรกที่กรมป่าไม้ได้เปิดสอนวิชาการป่าไม้ จึงนับเป็นวนศาสตร์รุ่นที่ 1 ซึ่งได้สำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2480 โดยได้รับประกาศนียบัตรผลการเรียนดี ในระดับเกียรตินิยม นายตรี กกกำแหง ได้สมรสกับนางพวงแก้ว บุญเมือง มีบุตรด้วยกัน 2 คน คือ นางอ้อมเดือน อุดมปละ (กกกำแหง) และนายณัฐพล กกกำแหง ต่อมาได้เสียชีวิตเนื่องจากเป็นมะเร็งที่หลอดเสียง เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2516 รวมมีอายุ 55 ปี 8 เดือน 12 วัน ได้รับพระราชทานเพลิงศพ เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2516 ณ วัดพระศรีมหาธาตุวรมหาวิหาร กรุงเทพฯ ทั้งนี้มีเกียรติประวัติสำคัญ คือการได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุด คือ ประถมาภรณ์มงกุฎไทย เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2513

2) ประวัติการทำงานของนายตรี กกกำแหง นายตรี กกกำแหงได้รับการบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกในชั้นวิสามัญ ตำแหน่งผู้ช่วยพนักงานป่าไม้ ประจำกองโรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ ขณะที่เป็นนักศึกษา โรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2479 ต่อมาหลัง

สำเร็จการศึกษาได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพนักงานป่าไม้ผู้ช่วย ชั้นจัตวา ประจำกองป่าไม้ภาคแพร่ จังหวัดแพร่ แล้วมีความเจริญก้าวหน้าในทางราชการตามลำดับ โดยได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพนักงานป่าไม้ชั้นตรี ในปี พ.ศ. 2483 ซึ่งได้โยกย้ายไปปฏิบัติงานตามภูมิภาค ในสังกัดกรมป่าไม้หลายแห่ง แล้วได้รับการเลื่อนขั้นให้เป็นหัวหน้าแผนกโครงการชั้นโท เมื่อปี พ.ศ. 2487 ต่อมาในปี พ.ศ. 2493 ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการชั้นเอก ในตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้เขตพิษณุโลก ก่อนย้ายมาเป็นป่าไม้เขตลำปางในปี พ.ศ. 2495 ในปี พ.ศ. 2501 ได้ย้ายมาเป็นป่าไม้เขตนครสวรรค์ ซึ่งได้ปฏิบัติงานเป็นหัวหน้ากองด่านปากน้ำโพควบคู่ไปด้วย จากนั้นในปี พ.ศ. 2505 ได้รับการเลื่อนขั้นให้เป็นข้าราชการชั้นพิเศษ ในตำแหน่งเดิม และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีกรมป่าไม้ ตามลำดับ จนกระทั่งในวันที่ 1 ตุลาคม 2514 ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมป่าไม้ ก่อนเสียชีวิตขณะดำรงตำแหน่งนี้ เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2516 ในชีวิตราชการของนายตรี กกกำแหง ได้รับการยอมรับว่าเป็นข้าราชการที่ประกอบคุณงามดีเด่นแก่ราชการกรมป่าไม้ จนได้รับการจารึกชื่อ ณ อนุสาวรีย์วีรชนป่าไม้ ซึ่งจนถึงปัจจุบันนับว่าเป็นศิษย์เก่าวนศาสตร์เพียงคนเดียวเท่านั้นที่ได้รับเกียรติคุณนี้

**1.4.2 ประสบการณ์ด้านชีวิตส่วนตัว ประสบการณ์ด้านสังคม บทบาทพฤติกรรม และผลงานการบริหารงานที่เข้ากับหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง** สามารถสรุปได้ตาม 4 หลักการสำคัญ รวม 10 หลักการย่อยของธรรมาภิบาลตามที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดไว้ ดังนี้

#### 1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(1) **ด้านประสิทธิภาพ** นายตรี กกกำแหง เป็นผู้ที่มุ่งธรรมาภิบาล ในการบริหารงานป่าไม้ให้เกิดประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาและปรับปรุง การจัดโครงสร้างขององค์กร ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง การกำหนดระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่มุ่งในการประหยัดทรัพยากรการทำงาน การปฏิบัติราชการในภาคสนามร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง แม้เป็นผู้บริหารระดับสูงแล้วก็ตาม การกำหนดแนวทางการใช้วัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล ไม่ฟุ่มเฟือย แม้ตัวท่านเองมีโอกาสในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของกรมป่าไม้ แต่ก็ยังยึดมั่นในหลักการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ควรยึดถือเป็นอย่างยิ่ง

(2) **ด้านประสิทธิผล** การบริหารงานป่าไม้อันมุ่งไปสู่ประสิทธิผลของ นายตรี กกกำแหง ได้ก่อให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมในหลายด้าน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันนี้ ที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือแผนการอนุญาตให้มีการทำสัมปทานป่าไม้ในพื้นที่ป่าธรรมชาติ แต่ท่านได้สนับสนุนให้ทำการกำหนดพื้นที่ป่าไม้ให้เป็นพื้นที่อนุรักษ์ ในรูปแบบของเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า และอุทยานแห่งชาติจำนวนหลายแห่ง รวมเป็นพื้นที่ป่าไม้ที่มีจำนวนมากมาย ซึ่งยังมีสภาพสมบูรณ์มาจนถึงทุกวันนี้ เนื่องจากกฎหมายในการจัดการพื้นที่ป่าอนุรักษ์เหล่านี้ มีความเข้มงวดมากกว่ากฎหมายฉบับอื่นๆ นอกจากนี้ ท่านยังพยายามดำเนินงานอันก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง ในด้านการประกาศพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ การปราบปรามผู้ลักลอบตัดไม้และการทำไม้ออกที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย โดยใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ที่คิดค้นขึ้นมา ทั้งนี้เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และประสบการณ์ในการทำงานทางด้านป่าไม้มาอย่างโชกโชนนั่นเอง

(3) **การตอบสนอง** นายตรี กกกำแหง ได้มีพฤติกรรมและผลงานการบริหารงานป่าไม้ ที่แสดงให้เห็นถึงหลักการตอบสนองต่องานอันเป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาลก็คือ

การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานทางด้านวิชาการและด้านวิจัยของกรมป่าไม้ เพื่อให้มีการผลิตไม้ที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านอุตสาหกรรมไม้ และการจัดการป่าไม้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ ให้แก่บุคลากรทั้งในและนอกสังกัดกรมป่าไม้ ตลอดจนประชาชนที่เกี่ยวข้องทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งโรงเรียนวนกรรมตากและการปรับปรุงโรงเรียนป่าไม้แพร่ของกรมป่าไม้ ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพื่อหวังผลในการเพิ่มคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษา นอกจากนี้ในด้านการป้องกันปราบปรามผู้กระทำความผิดทางด้านกฎหมายป่าไม้ ท่านมีการดำเนินการโดยมิชักช้า เมื่อได้รับการแจ้งเบาะแสการกระทำความผิดจากแหล่งต่างๆ กับทั้งยังคงยึดติดตามกำกับและควบคุมงานที่ได้สั่งการไว้ อยู่เสมอ

## 2) ค่านิยมประชาธิปไตย

(1) ภาวะรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ นายตรี กกกำแหง ได้แสดงให้เห็นพฤติกรรมและผลงานมาโดยตลอดว่าได้เป็นผู้ทุ่มเท อุทิศตนเอง ให้กับภาวะรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามระเบียบของทางราชการอย่างเต็มที่ แม้ในขณะที่ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีถึงอธิบดีกรมป่าไม้ ซึ่งท่านได้ป่วยเป็นมะเร็งที่กล่องเสียง ก็มีเคยห้อยยั้ง คงปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ กำลังมีทำงานค้างค้างเสียหายแต่ประการใด กับทั้งยังคงยึดให้การช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานตามครรลองคลองธรรมของระเบียบทางราชการ โดยมีหัวหน้าเกรงต่อผู้มีอำนาจที่อาจไม่พอใจ ทำการกลั่นแกล้งหรือสร้างความยุ่งยากให้ในทุกระการ

(2) เปิดเผย/โปร่งใส นายตรี กกกำแหง ได้รับการกล่าวถึงและยอมรับกันเป็นอย่างมากจากบุคคลทั้งในกรมป่าไม้และทุกวงการที่เคยสัมผัสกับท่าน ในด้านเปิดเผย โปร่งใส ที่ได้ยึดเป็นหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการซื้อสัตย์สุจริต ที่ท่านยึดมั่นมาโดยตลอดในการทำงาน โดยที่ภรรยา บุตร และญาติๆ ของท่านมีความภาคภูมิใจต่อท่านที่ได้รับการยอมรับตั้งแต่รับราชการจนกระทั่งเสียชีวิตในตำแหน่งอธิบดีกรมป่าไม้ ท่านมีความโปร่งใสในการทำงานในทุกด้านที่สามารถตรวจสอบได้ในทุกแง่มุม ทั้งนี้จากเอกสารรวมทั้งการสัมภาษณ์พบว่าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและแม้แต่พ่อค้าไม้ล้วนต่างกล่าวขวัญและชื่นชมในตัวท่าน โดยมักเป็นคุณสมบัติด้านแรกที่ได้รับการกล่าวถึงจากเกือบทุกคน ท่านมีเคยมีประวัติทั้งฉ้อราษฎร์และบังหลวง แม้ตัวเองและครอบครัวจะมีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ค่อยดีเท่าใดนักก็ตาม

(3) หลักนิติธรรม ในด้านหลักนิติธรรมของการบริหารงานป่าไม้ที่นายตรี กกกำแหง มีพฤติกรรมและผลการดำเนินงานนั้น เป็นธรรมาภิบาลที่ได้รับการยกย่องเป็นอย่างมาก ใกล้เคียงกับความซื่อสัตย์สุจริต หลักฐานหลายด้านบ่งชี้ให้เห็นว่าท่านยึดมั่นในการปฏิบัติงานตามตัวบทกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับทุกด้านของกรมป่าไม้ และทางราชการที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมียอมให้การโอนอ่อนผ่อนปรนให้กับผู้ใด แม้แต่ญาติพี่น้องตลอดจนคนใกล้ชิดของตนเอง และมียอมอ่อนข้อให้กับอิทธิพลจากฝ่ายต่างๆ ท่านทำการดำเนินการลงโทษต่อผู้กระทำความผิดอย่างเฉียบขาด แม้บางครั้งเป็นการขัดหรือฝืนความรู้สึกของท่านก็ตาม นอกจากนี้แล้ว ในด้านการโยกย้ายแต่งตั้งและพิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นไปในทำนองเดียวกัน ที่มีเคยให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษโดยหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ให้แก่ผู้ใด จึงได้รับการชื่นชมตลอดการปฏิบัติงานของท่านแม้จนถึงปัจจุบัน

(4) *ความเสมอภาค* ในด้านความเสมอภาคอันเป็นหลักการหนึ่งของ ธรรมาภิบาลที่นายตรี กกกำแหง ได้แสดงให้เห็นว่ามีพฤติกรรมและผลงานการบริหารราชการป่าไม้ ที่แม้แต่ผู้พิพากษาก็ให้การรับรอง โดยท่านเป็นบุคคลที่ชอบให้บริการทางด้านป่าไม้ที่ตนเอง รับผิดชอบอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกให้อภิสิทธิ์แก่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่ว่าจะเป็น ข้าราชการระดับใหญ่ ญาติมิตร หรือแม้แต่พ่อค้าไม้ นอกจากนี้ตัวท่านเองก็ไม่นิยมการใช้อภิสิทธิ์เหนือ กฎเกณฑ์ที่มี แม้ขณะที่ท่านมีตำแหน่งระดับสูงที่สามารถเอื้อโอกาสให้คนที่ใกล้ชิดได้ก็ตามกับทั้งยัง กำชับกำชาภรรยาและคนในครอบครัว ให้ยึดมั่นและยอมรับในความเสมอภาคเช่นเดียวกัน

### 3) *ประชาธิปไตย*

(1) *ด้านการมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทามติ* นายตรี กกกำแหง ขณะ ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีถึงอธิบดีกรมป่าไม้ได้แสดงพฤติกรรมและมีผลงานที่ชี้ให้เห็นถึงธรรมาภิบาล การ บริหารงานป่าไม้ในด้านการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ ก็คือ ท่านได้ให้ความสำคัญใน ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานอื่นๆ ในด้านการส่งเสริมป่าไม้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การ มีแนวคิดที่ว่า ควรให้ประชาชนเปลี่ยนความรู้สึกจาก “ป่าเป็นของรัฐ” ไปสู่ “ป่าเป็นของประชาชน” ซึ่งแม้ว่าในขณะที่นั้น ในวงการป่าไม้รวมถึงการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ยังมีให้ความสนใจในเรื่อง การมีส่วนร่วมมากนักก็ตาม ผลงานที่เด่นชัดอีกด้านหนึ่งก็คือ ท่านได้ให้การสนับสนุนการวิจัยและการ ดำเนินงานในพื้นที่ตัวอย่างทดลองเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ต่อการจัดการพื้นที่ป่าไม้ เพื่อให้เป็นรูปธรรมและขยายผลในโอกาสต่อมา นอกจากนั้น ท่านยังเป็นผู้ที่มีใจกว้างในการเปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาการแสดงความคิดเห็นและหาข้อยุติร่วมกันในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

(2) *ด้านการกระจายอำนาจ* นายตรี กกกำแหง ได้ยึดหลักธรรมาภิบาล ด้านการกระจายอำนาจในการบริหารงานป่าไม้ โดยการแบ่งส่วนราชการในระดับภูมิภาคให้มีสำนักงาน ป่าไม้จังหวัดและป่าไม้อำเภอ เพื่อปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกับประชาชน และพื้นที่ป่าไม้อย่างใกล้ชิดกับทั้ง ยังมีแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารงานป่าไม้ไปสู่ชุมชนในระดับย่อยมากยิ่งขึ้น โดยมีดำริใน การจัดตั้งป่าไม้แขวงที่รับผิดชอบงานป่าไม้ในระดับตำบลอีกด้วย เพียงแต่มิได้รับการตอบสนองให้เป็น รูปธรรม ท่านยังได้มีการกระจายอำนาจโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้การบริหารงานป่าไม้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ และการให้สัมปทานป่าไม้ นอกจากนี้ยังได้ทำการกระจาย อำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ช่วยในการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำผิดทางด้านกฎหมายป่าไม้ เพื่อรักษาประโยชน์ของประเทศชาติเอาไว้ด้วย

### 4) *ความรับผิดชอบทางการบริหาร*

(1) *ด้านการครองตน* นายตรี กกกำแหง เป็นผู้ที่ยึดมั่นและศรัทธาใน พระพุทธศาสนา โดยมักหาโอกาสในการทำบุญตามโอกาสและประเพณีที่มีอยู่ รวมทั้งท่านยังมีจิตใจ ใฝ่นิยมการปฏิบัติธรรม ตามแนวทางที่ท่านพุทธทาสภิกขุได้แนะนำไว้ กับทั้งยังได้เคยไปปฏิบัติธรรม ด้วยตนเอง ที่สวนโมกขพลารามอีกด้วย ท่านยังให้การเคารพนับถือต่อสถาบันพระมหากษัตริย์เป็น อย่างมาก โดยการแสดงออกในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในที่สาธารณะและภายในครอบครัว ในด้านชีวิตครอบครัวส่วนตัวของท่านนับได้ว่าเป็นครอบครัวที่มีความอบอุ่น โดยท่านยึดหลักการสมณะ

รู้จักพอเพียงที่สำคัญก็คือได้มีการประพฤติปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่ภรรยาและลูกๆ มีความภาคภูมิใจและยังอาลัยอาวรณ์มาจนทุกวันนี้

(2) *ด้านครองคน* ในด้านการครองคนนั้น กล่าวได้ว่านายตรี กกกำแหง เป็นผู้ที่มีความสมบัติที่ประทับใจ กัลยาณมิตร และผู้ที่คบหาสมาคมเป็นอย่างดี โดยเป็นคนที่มีความจริงใจเสมอต้นเสมอปลายต่อคนทุกระดับ ทั้งในและนอกวงการป่าไม้ เป็นผู้ที่มีสัมมาคารวะและกตัญญู กตเวทิตา ต่อบิดา คณาจารย์และผู้มีพระคุณอย่างแท้จริง ท่านมีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เจ็บป่วยจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยคอยดูแลและให้การช่วยเหลือ ท่านเห็นอกเห็นใจเจ้าหน้าที่ผู้น้อยที่ต้องปฏิบัติงานในป่าโดยเผชิญกับความยากลำบากในด้านต่างๆ ทั้งหมั่นเยี่ยมเยียนผู้ใต้บังคับบัญชาและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในภาคสนามตามโอกาสอันควร กับทั้งให้ความดีความชอบตามฐานะานุรูปในการปฏิบัติงาน กับทั้งยังให้การสนับสนุนผู้มีศักยภาพให้ทำงานศึกษาต่อ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงาน

(3) *ด้านการครองงาน* นายตรี กกกำแหง ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่เอาจริงเอาจังและทุ่มเทกำลังการกำลังใจ ในการปฏิบัติงานป่าไม้เป็นอย่างมาก นับตั้งแต่ขณะเป็นนักเรียนที่โรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ แม้ในขณะที่ท่านป่วยเป็นโรคมะเร็งที่หลอดเสียงในบั้นปลายของชีวิตก็ตาม ทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในชีวิตราชการที่โดดเด่นมาก จนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นอธิบดีกรมป่าไม้ ท่านได้พยายามรักษาผลประโยชน์ให้กับกรมป่าไม้และทางราชการในทุกรูปแบบ ทั้งด้านการรักษาเวลา การใช้วัสดุครุภัณฑ์และด้านอื่นๆ ประการสำคัญก็คือท่านได้วางตัวอย่างเหมาะสมมิให้ทางครอบครัวได้เข้ามาก้าวก่ายหรือแทรกแซงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งการงานของท่านอย่างแท้จริง

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 การอภิปรายผลในด้านประวัติส่วนตัว และประวัติการทำงานของนายตรี กกกำแหง

นายตรี กกกำแหง แม้เกิดในครอบครัวที่ไม่ค่อยมีฐานะทางการเงินเท่าใดนัก แต่ก็นับว่าโชคดี ที่บิดามารดาเป็นผู้ที่มีความรักเมตตาต่อครอบครัวเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีมานะอดทนในการประกอบอาชีพที่สุจริต เพื่อหารายได้เลี้ยงดูบุตรที่มีถึง 6 คน (เสียชีวิตไป 1 คน ขณะเยาว์วัย) ตลอดจนยึดมั่นศรัทธาในพุทธศาสนา โดยมีหลักฐานที่ชัดเจนคือเอกสารที่ระลึกในงานฌาปนกิจศพของทั้งสองท่าน ที่ลูกๆ ได้เขียนบรรยายสภาพความเป็นอยู่ของครอบครัวและอุปนิสัยใจคอของบิดามารดาไว้ (ลูกๆ 2508; สงวน กกกำแหง 2515) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์แพทย์หญิงเพทาย แม้นสุวรรณ ผู้เป็นหลานที่ได้ให้การชื่นชมบุพการีเป็นอย่างมาก ในการปูพื้นฐานชีวิตครอบครัวให้ลูกหลานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมอบหมายงานให้ลูกหลานได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบประกอบอาชีพทำสวน ดังนี้ “ตายาย (นายบุญเฮีย-นางต๋า กกกำแหง-บิดามารดาของ นายตรี กกกำแหง) ท่านเป็นคนขยันทำงาน ทำอาหารอร่อย ชอบเอาต้นสาครมาดทำแบ่ง ทำขนมให้ลูกหลานกิน แบ่งหอมอร่อยดี ท่านไม่ชอบพูดมาก ไม่จู้จี้ แต่เสาร์อาทิตย์ ลูกหลานต้องมาช่วยกันทำงานที่บ้าน ให้ช่วยทำสวน ช่วยถอนหญ้า ดูแลต้นไม้”

ผลจากการอบรมเลี้ยงดูดังกล่าว ทำให้อุปนิสัยใจคอของนายตรี กกกำแหง ได้รับการถ่ายทอดมาหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่เป็นคนมุ่งมั่นและจริงจังต่อการช่วยเหลือครอบครัว และฝึกฝนต่อการเรียนหนังสือที่โรงเรียนต่างจากเพื่อนร่วมวัยในย่านที่อยู่อาศัยเดียวกัน บางคนซึ่ง รัตน์ พนมขวัญ (2548) เพื่อนร่วมชั้นเรียนในวัยเด็กของนายตรี กกกำแหง ได้บันทึกไว้พอสรุปได้ว่า เพื่อนบางคนนอกจากไม่ค่อยให้ความสนใจต่อการเรียนหนังสือแล้ว ยังมีอุปนิสัยใจคอที่ขบถรังแกหรือ กลั่นแกล้งเพื่อนรุ่นเดียวกัน รวมทั้งพ่อค้าแม่ค้าและชาวบ้านทั่วไป อยู่เสมอจนถูกครูและเจ้าอาวาสที่ อาศัยอยู่ลงโทษบ่อยๆ ต่างจากนายตรี กกกำแหง ที่หาโอกาสในการช่วยเหลือพระทำความสะอาดวัด หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่พระมอบหมายให้อยู่เสมอ นอกจากนี้ นายตรี กกกำแหง ยังเป็นผู้เอาใจใส่ในการ หาเทคนิคให้การเรียนประสบความสำเร็จ โดยการศึกษาให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ตามที่นายสมชัย กกกำแหงผู้เป็นหลานได้ให้สัมภาษณ์ไว้ จึงทำให้ประสบผลสำเร็จในชีวิตการเรียนเป็นอย่างดี ตั้งแต่ ระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา จนสามารถสอบเข้าโรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ได้เป็นลำดับที่ 1 (ดุสิต พานิชพัฒน์ 2516) ซึ่งต้องแข่งขันกับนักเรียนจากโรงเรียนที่มีชื่อเสียงทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด เช่น โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย โรงเรียนเทพศิรินทร์ โรงเรียนปรีณิศจรัยาลัยวิทยาลัย โรงเรียน กรุงเทพมหานครคริสเตียน (สมาคมศิษย์เก่าวนศาสตร์ 2551) ที่สนใจเข้าศึกษาที่โรงเรียนป่าไม้ จังหวัดแพร่ เป็นจำนวนมาก เนื่องจากเปิดสอนเป็นครั้งแรกในประเทศไทยที่มีสิ่งจูงใจเป็นอย่างมากในด้านเงิน ค่าตอบแทนและการได้รับบรรจุเป็นข้าราชการกรมป่าไม้ (รัตน์ พนมขวัญ 2548; พานิช สันติวานิชย์ 2548) อันเป็นอาชีพที่ปรารถนาอย่างยิ่งของสังคมไทยในสมัยนั้น

ในด้านการเรียนที่โรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ นับว่าเป็นโอกาสดีของนายตรี กกกำแหง และเพื่อนร่วมรุ่น เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นการเปิดสอนวิชาการป่าไม้เป็นครั้งแรกของกรมป่าไม้ ที่ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตั้งความหวังไว้เป็นอย่างมากในการผลิตบุคลากรที่เพียบพร้อมทั้ง ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานป่าไม้ อย่างเข้มแข็งต่อไปในอนาคต (เมธ รัตนประสิทธิ์ 2512; รัตน์ พนมขวัญ 2548) คณาจารย์ที่รับผิดชอบในสมัยนั้น ทั้งผู้อำนวยการ คือ หลวงวิลาสวนวิทย์ ตลอดจนอาจารย์อีก 4 ท่าน คือ อาจารย์คิด สุวรรณสุทธิ อาจารย์สวัสดิ์ มหาผล อาจารย์ภฤต สามะพุทธิ และอาจารย์เฉลิม ศิริวรรณ ล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ทางวิชาการป่าไม้เป็นอย่างดี โดยทุกท่าน สำเร็จการศึกษาทางด้านวนศาสตร์โดยตรงจากต่างประเทศ และทุกท่านต่างร่วมมือร่วมใจในการทุ่มเท การสอน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้แก่แก่นักเรียน และการทำงานอย่างเข้มแข็ง จึงเห็นได้ว่า ทุกท่านล้วนมีเส้นทางชีวิตการทำงานที่รุ่งเรืองในโอกาสต่อมาเป็นอย่างมาก โดยได้รับการแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น คณบดีคณะวนศาสตร์ อธิบดีกรมป่าไม้ ผู้อำนวยการองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นต้น (สมาคมศิษย์เก่าวนศาสตร์ 2551) ทำให้นายตรี กกกำแหง ได้รับการ ประสทธิประสาทความรู้ทางด้านวิชาการป่าไม้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปใช้ ประกอบการรับราชการในกรมป่าไม้ ตั้งแต่แรกบรรจุรับราชการ จนกระทั่งเป็นผู้บริหารสูงสุดใน ตำแหน่งอธิบดีกรมป่าไม้

แม้ว่าการเรียนการสอนที่โรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ในช่วงเริ่มต้น (พ.ศ. 2479-2480) ต้องใช้กำลังกายและกำลังใจเป็นอย่างมาก ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่บางครั้งต้องออกภาคสนาม ในพื้นที่ป่าไม้ที่มีความกันดารเป็นอย่างมาก (ดุสิต พานิชพัฒน์ 2516; รัตน์ พนมขวัญ 2548) ทำให้นายตรี กกกำแหง ล้มป่วยเป็นไข้จับสั่น จนเกิดความท้อใจอยู่บ้าง แต่ก็มุ่งมั่นฟันฝ่าจนสำเร็จการศึกษา

(ตรี กกกำแหง 2512) ทั้งนี้คงเป็นเพราะชีวิตในวัยเด็กต้องเผชิญกับความยากลำบากเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ทั้งการช่วยบิดามารดาในการทำสวนผลไม้ และการทำโต๊ะซีเมนต์ เก้าอี้ซีเมนต์ รวมทั้งโองซีเมนต์ตามที่แพทย์หญิงเพทาย แม้นสุวรรณ และนายสมชัย กกกำแหง ผู้เป็นหลานได้ให้สัมภาษณ์ไว้ ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารที่ระลึกในงานฌาปนกิจศพของนายบุญชัย-นางต้า กกกำแหง (ลูกๆ 2508; สวงน กกกำแหง 2515) ที่ระบุรายละเอียดความเป็นอยู่ของนายตรี กกกำแหง เอาไว้จึงทำให้นายตรี กกกำแหง สามารถเรียนจบการศึกษา ที่โรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยได้รับเกียรตินิยมอีกด้วย

ในขณะที่เป็นนักเรียนโรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ แม้วานายตรี กกกำแหงเป็นผู้ที่มีอายุน้อยที่สุด โดยอายุน้อยกว่าเพื่อนร่วมรุ่น ส่วนใหญ่ที่มาจากบุคลากรของกรมป่าไม้ ประมาณ 7-8 ปีก็ตาม (สมาคมศิษย์เก่าวนศาสตร์ 2551) แต่ก็มิได้เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเรียนร่วมกับเพื่อนร่วมรุ่นคนอื่นๆ น่าจะเป็นเพราะนายตรี กกกำแหง เป็นบุตรคนสุดท้องของครอบครัว ที่ถูกสอนให้รู้จักปรับตัว โดยการให้ความเคารพนับถือผู้ที่เป็นที่หรืออาวุโสมากกว่า ตามวิถีชีวิตของสังคมไทยในขณะนั้น สอดคล้องกับการสัมภาษณ์แพทย์หญิงเพทาย แม้นสุวรรณ ประกอบกับเป็นผู้มีความอดทนและเป็นผู้มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมรุ่น นอกจากนี้ยังมีบุคลิกของการเป็นผู้นำที่รักษาระเบียบวินัย และมีความสามารถทางด้านกีฬาหลายชนิด ทั้งแบดมินตัน เทนนิส และฟุตบอล (ดุสิต พานิชพัฒน์ 2516; อรุณ พุ่มหิรัญ 2516) จนทำให้ปรับตัวและได้รับการยอมรับจากทั้งเพื่อนร่วมรุ่นและอาจารย์ผู้สอนโรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ทุกคนเป็นอย่างดี อันเป็นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จในการศึกษาและประกอบการทำงานในโอกาสต่อมา

ในด้านชีวิตรับราชการในกรมป่าไม้ สามารถกล่าวได้ว่า นายตรี กกกำแหง เป็นผู้ที่มีความก้าวหน้าในชีวิตราชการเป็นอย่างมาก ตั้งแต่การเป็นพนักงานป่าไม้ชั้นจัตวา ในปี พ.ศ. 2481 ซึ่งรับเงินเดือนเพียง 50 บาท แล้วใช้เวลาเพียง 2 ปี ได้เลื่อนเป็นพนักงานป่าไม้ชั้นตรี ในปี พ.ศ. 2483 โดยรับเงินเดือน 80 บาทหลังจากนั้นใช้เวลาอีกเพียง 4 ปี ในปี พ.ศ. 2487 ก็ได้เลื่อนเป็นข้าราชการชั้นโท หัวหน้าแผนกโครงการรับเงินเดือน 130 บาท ต่อมาอีก 6 ปี ในปี พ.ศ. 2493 ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการชั้นเอก เงินเดือน 350 บาท ในตำแหน่งป่าไม้เขตพิษณุโลก แล้วอีกเพียงปีเดียว ในปี พ.ศ. 2494 ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นป่าไม้เขตลำปาง ที่รับผิดชอบพื้นที่ป่าไม้กว้างขวางและมีมูลค่าสูงยิ่ง โดยเฉพาะไม้สักในขณะนั้น ที่สำคัญต่อมาก็คือการได้รับความไว้วางใจจากกรมป่าไม้ให้ดำรงตำแหน่งป่าไม้เขตนครสวรรค์ และหัวหน้ากองด่านป่าไม้ปากน้ำโพ ในปี พ.ศ. 2501 เงินเดือน 650 บาท ที่มีงานสำคัญในการควบคุมการเคลื่อนย้ายไม้ที่ทำออกจากภาคเหนือไปสู่กรุงเทพฯ ซึ่งมีปริมาณและมูลค่ามหาศาล หลังจากนั้น ในปี พ.ศ. 2505 เงินเดือน 4,300 บาท ขณะที่มียาวเพียง 45 ปี ก็ได้รับการไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีกรมป่าไม้ยาวนานถึง 9 ปี จนในปี พ.ศ. 2514 ขณะมีอายุ 54 ปี ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมป่าไม้ จนกระทั่งเสียชีวิตในปี พ.ศ. 2516 (กรมป่าไม้ 2516ก) ทั้งนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรงค์ ปรีชานนท์ อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ นายอุดม หิรัญพฤกษ์ อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และนายธานี ภมรนิยม อดีตผู้อำนวยการกองจัดการที่ดินป่าสงวนแห่งชาติ กรมป่าไม้ ได้ให้ข้อสังเกตว่า นายตรี กกกำแหง เป็นผู้ที่มีความก้าวหน้าในชีวิตราชการ เป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับข้าราชการคนอื่นที่เรียนโรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่มาด้วยกัน โดยที่มีเพียงนายดุสิต พานิชพัฒน์ เพื่อนวนศาสตร์รุ่นที่ 1 เพียงคนเดียวที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิบดีก่อนท่าน เนื่องจากเป็นผู้มีอาวุโสมากกว่าถึง 6 ปี กับทั้งยังรับราชการในกรมป่าไม้ก่อน



เข้าเรียนที่โรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากต่างประเทศอีกด้วย นับว่านายตรี กกกำแหง เป็นสามัญชนที่มีความรู้เพียงระดับอนุปริญญา แต่มีความก้าวหน้าจนได้รับเกียรติยศจนถึงอธิบดีนั้น อาจเป็นเพราะว่าท่านมีความซื่อสัตย์มุ่งมั่นจริงจังและมีความรับผิดชอบในชีวิตการรับราชการในทุกตำแหน่ง โดยการยืนยันจากผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 3 ท่านข้างต้น รวมทั้งคนอื่นอีกหลายคน เช่น นางพวงแก้ว กกกำแหง ผู้เป็นภรรยา นายผ่อง เล่งอ้อ อธิบดีอธิบดีกรมป่าไม้ ศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ตั้งธรรม อธิบดีข้าราชการกรมป่าไม้และข้าราชการบำนาญ คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ การที่นายตรี กกกำแหงเป็นผู้ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงาน รวมทั้งการมีคุณธรรม ทั้งในชีวิตการงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นลำดับต่อไป

## 2.2 การอภิปรายผลเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง

จากการศึกษาโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์พฤติกรรมและผลงานในด้านการบริหารราชการป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง ซึ่งเน้นในช่วงที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งรองอธิบดี และอธิบดีกรมป่าไม้ รวมทั้งพฤติกรรมในด้านชีวิตส่วนตัว ด้านสังคมและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่านายตรี กกกำแหง ได้บริหารงานป่าไม้โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นไปตามที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร. 2554) กำหนดไว้ทั้ง 4 หลักการสำคัญ ได้แก่ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ค่านิยมประชาธิปไตย ประชาธิปไตย และความรับผิดชอบต่อการบริหาร พบว่า มีหลักฐานและสิ่งบ่งชี้ที่รวบรวมจากทั้งเอกสาร และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า นายตรี กกกำแหง มีธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ครบทั้ง หลักการสำคัญและหลักการย่อยทุกประการ กล่าวได้ว่าหาได้ยากยิ่งสำหรับผู้บริหารหน่วยงานราชการทั้งในสมัยก่อนจนจบจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าในประเทศไทย เพิ่งมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2542 ก็ตาม (สำนักนายกรัฐมนตรี 2542) แต่เมื่อนำไปศึกษาย้อนกลับไปยังสมัยที่นายตรี กกกำแหง รับราชการจนกระทั่งเป็นรองอธิบดีและอธิบดีกรมป่าไม้ในช่วงปี พ.ศ. 2505-2516 นั้น แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของนายตรี กกกำแหง ตอบสนองหลักธรรมาภิบาลที่ประกาศใช้อย่างเต็มเปี่ยม แม้ว่าท่านจบการศึกษาเพียงระดับประกาศนียบัตร (อนุปริญญา) และไม่ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีก็ตาม แสดงให้เห็นว่าท่านได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับถ่ายทอดจากบิดามารดา รวมทั้งจากการศึกษา มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง รวมทั้งท่านเป็นผู้ที่ยึดมั่นในพุทธศาสนาและมีจิตใจใฝ่เรียนรู้โดยแสวงหาจากการอ่านหนังสือในรูปแบบต่างๆ ตามที่นางพวงแก้ว กกกำแหง ผู้เป็นภรรยา และแพทย์หญิงเพทาย แม้นสุวรรณ ผู้เป็นหลานให้สัมภาษณ์ไว้ รวมทั้งการยืนยันจากนายประชอบ อิศรางกูร ณ อยุธยา ข้าราชการบำนาญกรมป่าไม้

เกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง ในหลักการด้าน ค่านิยมประชาธิปไตย ทุกหลักการย่อย พบว่า ได้รับการยกย่องว่ามีความโดดเด่นเป็นพิเศษเป็นอย่างยิ่ง ดังได้กล่าวมาแล้วในหลักการย่อย ก็คือ การเปิดเผย/โปร่งใส โดยเฉพาะในด้านการซื่อสัตย์สุจริตต่ออาชีพรับราชการ ตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการจนถึงตำแหน่งอธิบดีกรมป่าไม้ หลักฐานที่บ่งชี้จากรวบรวมข้อมูลทั้งสองแหล่งได้ระบุไว้ตรงกัน กล่าวคือ จากเอกสารที่ผู้คุ้นเคยทุกคนได้กล่าวถึงและยอมรับคุณสมบัติในด้านนี้ของนายตรี กกกำแหง ทั้งระดับรัฐมนตรี ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมป่าไม้ อาจารย์ในมหาวิทยาลัย และผู้คุ้นเคยจากหน่วยงานต่างๆ ตลอดทั้งบุคคลที่เป็นญาติและผู้ใกล้ชิด (กรมป่าไม้ 2516 ก; ขวางโลก 2516) อันสอดคล้องกับข้อมูลจากผู้ให้

สัมภาษณ์ทุกคนซึ่งมีฐานะหลายระดับทั้งอดีตรัฐมนตรี อดีตอธิบดีและรองอธิบดีกรมป่าไม้ อดีตผู้บริหารระดับสูงกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อดีตผู้ใต้บังคับบัญชา อาจารย์ในคณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ่อค้า บุคคลในครอบครัวและญาติ ซึ่งหลายท่านให้ทัศนะว่า คุณสมบัติในด้านนี้พบได้ยากทั้งในระดับอธิบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานป่าไม้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สำหรับคุณสมบัติของนายตรี กกกำแหง นอกจากนี้ หลักการย่อยในด้านนิติธรรม อันได้แก่ การเคารพและยึดมั่นต่อกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่มีของทางราชการนั้นก็อาจกล่าวได้ว่าไม่ยิ่งหย่อนกว่าด้านการซื่อสัตย์สุจริต โดยแหล่งข้อมูลทั้งเอกสารและการให้สัมภาษณ์ได้ยืนยันไว้อย่างชัดเจนเช่นเดียวกัน ส่วนคุณสมบัติโดดเด่นอีกด้านของนายตรี กกกำแหง ได้แก่ หลักการย่อยในด้านภาระรับผิดชอบ ที่นายตรี กกกำแหง ที่มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มรับราชการจนเติบโตทางหน้าที่การงานที่ไม่เคยพบว่ามีการขาดตกบกพร่องแม้ในขณะที่เจ็บป่วยก็ตาม

ธรรมาภิบาลในด้านความรับผิดชอบทางการบริหาร อันได้แก่ คุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ ซึ่งได้แก่ การครองตน การครองคน และการครองงานนั้น ก็เป็นคุณสมบัติที่โดดเด่นของนายตรี กกกำแหง เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยึดมั่นต่อหลักพุทธศาสนา การศรัทธาสถาบันพระมหากษัตริย์ การมีกตัญญู กตเวทิตาต่อบิดา มารดา อาจารย์ และผู้มีพระคุณ การทุ่มเท การปฏิบัติงานต่อหน้าที่ การเอาใจใส่และมีน้ำใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญอีกด้านก็คือ การเป็นสามีที่ดีต่อภรรยา และการให้ความอบอุ่นในครัวเรือน กล่าวได้ว่าคุณสมบัติในด้านคุณธรรมจริยธรรมของนายตรี กกกำแหง เป็นไปตามหลักการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2556)

สำหรับธรรมาภิบาลในหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อันประกอบด้วย หลักการย่อยในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการตอบสนองนั้น จากผลการวิจัยพบว่า แม้นายตรี กกกำแหง ได้พยายามดำเนินการบริหารงานป่าไม้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้สามารถประกาศพื้นที่ป่าอนุรักษ์ป่าสงวนแห่งชาติ รวมทั้งการออกกฎระเบียบและแนวทางการบริหารงานใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วก็ตาม แต่ก็พบว่ายังมีแนวโน้มที่พื้นที่ป่าไม้อย่างคงถูกทำลายลงอย่างเพิ่มเติมอยู่บ้าง เนื่องจากกระแสความต้องการพื้นที่ดินเพื่อทำการเกษตรมีเพิ่มขึ้นอยู่เสมอๆ ตามภาวะการณ์เติบโตของเศรษฐกิจและการเพิ่มขึ้นของประชากร นอกจากนี้การดำเนินงานบางด้านยังไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ได้กำหนดไว้ทั้งหมด โดยเฉพาะในด้านการสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน การจัดการความเสี่ยง และมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงการติดตามและประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางเหล่านี้เพิ่มเข้ามาใช้ในการบริหารงานทางราชการหลังการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 นั่นเอง

นอกจากนี้แล้ว ธรรมาภิบาลในหลักการประชารัฐที่ประกอบด้วยหลักการย่อยได้แก่ การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และการกระจายอำนาจนั้น แม้นายตรี กกกำแหง ได้แสดงให้เห็นว่ามีผลงานและความพยายามในการบริหารงานราชการป่าไม้ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการแสวงหาฉันทามติจากผู้ใต้บังคับบัญชาในหลายๆ ด้าน รวมทั้งได้พยายามกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่ครบถ้วนตาม

หลักการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการกระจายอำนาจโดยถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้เนื่องจากบริหารงานของกรมป่าไม้ในสมัยท่านอธิบดีตรี กกกำแหงนั้น ทางราชการยังมิได้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการป่าไม้ รวมทั้งการพัฒนาประเทศและชุมชนใน ด้านอื่นๆ นอกจากนี้การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เพิ่งเริ่มมีการประกาศใช้ในระยะหลัง แต่อย่างไรก็ตาม นายตรี กกกำแหง ได้มีผลงานที่แสดงให้เห็นว่าท่านให้ความสำคัญในหลักการของธรรมาภิบาลในด้านนี้ ซึ่งหากระเบียบและกฎหมายมีความชัดเจนในขณะนั้น ท่านคงมีการดำเนินงานสมบูรณ์ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดไว้ เพราะท่านเป็นผู้ที่เคารพในกฎระเบียบของทางราชการโดยเคร่งครัดนั่นเอง ทั้งนี้พบว่า กิจกรรมหรือโครงการทางด้านความร่วมมือของนายตรี กกกำแหง ยังเป็นเพียงแต่ระยะการทดลองหรือเริ่มนำมาดำเนินการ ทั้งนี้แม้ในหน่วยราชการในยุคปัจจุบันก็มักได้รับการประเมินว่ามีหลักธรรมาภิบาลในด้านนี้ค่อนข้างน้อย หรือต้องมีการปรับปรุง ดังเช่นการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) ที่รายงานว่าภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 ยังมีหน่วยงานทางราชการหลายหน่วยงาน แม้มีการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลในทุกด้านแต่ก็มีบางด้านที่ประชาชนผู้ใช้บริการให้ความคิดเห็นว่ายังอยู่ในระดับไม่สูงนัก ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วมที่ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับภาครัฐมากขึ้น รวมทั้งหลักการกระจายอำนาจ พบว่าควรทำการถ่ายโอนภารกิจบางด้านให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น ในขณะที่หลักมุ่งเน้นฉันทามติก็ยังอยู่ในระดับต่ำที่ต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น

แม้ นายตรี กกกำแหง มีผลการปฏิบัติงานที่กล่าวได้ว่าโดดเด่นเฉพาะบางด้านตามหลักธรรมาภิบาลนั้น นับว่าเป็นเรื่องปรกติที่ทุกหน่วยงานย่อมไม่สามารถปฏิบัติงานให้โดดเด่นครบทุกหลักธรรมาภิบาลได้สอดคล้องกับที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการที่ได้มีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลแล้วพบว่า หน่วยงานราชการต่างๆ มีการดำเนินงานที่โดดเด่นในหลักธรรมาภิบาลได้เฉพาะบางด้านแตกต่างกันไปภายหลังจากมีการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 ดังเช่น กรมสรรพากรมีความโดดเด่นในด้านหลักประสิทธิภาพ และหลักการตอบสนองในด้านสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน กรมพินิจคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีความโดดเด่นในหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และหลักการตอบสนอง ในด้านโครงการให้บริการเยี่ยมเด็กและเยาวชนผ่านระบบสารสนเทศ ในขณะที่กรมการขนส่งทางบกมีความโดดเด่นในหลักการตอบสนองในด้านการพัฒนางานบริการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

เช่นเดียวกับในด้านธรรมาภิบาลที่ใช้ในวงการมหาวิทยาลัยนั้น ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (2543) ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย พบว่า ธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยในส่วนที่ต้องมีการปรับปรุงหรือพิจารณาดำเนินการให้ดียิ่งขึ้นก็คือ การเปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทั้งในด้านการให้ข้อมูลและการทำแผนดำเนินการของมหาวิทยาลัย อีกทั้งควรมีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหาร

หลายๆ คน ทำนองเดียวกันกับการศึกษาของ น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ (2552) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า มหาวิทยาลัยมีการใช้หลักธรรมาภิบาลที่กำหนดให้เป็นอย่างดี เพียงแต่ควรมีการปรับปรุงในบางด้าน รวมทั้งการพัฒนานโยบายการมีส่วนร่วมและการมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมให้มากขึ้นในทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ควรสร้างกระบวนการและวิธีการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยเฉพาะในประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อประชาคมกับทั้งควรมุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีการพูดคุยปรึกษาหารือกันระหว่างบุคลากร การสร้างเครือข่ายนักศึกษา ที่เชื่อมโยงการเรียนการสอนและการวิจัยที่จัดในพื้นที่ชุมชนใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยอีกหลายเรื่องที่ทำให้เห็นว่าหลักธรรมาภิบาลในด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนบุคลากรในหน่วยงาน ที่อยู่ในระดับไม่สูงมากสมควรได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ทั้งการศึกษาของพระมหาจตุรงค์ ชูวงศ์ (2557) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารราชการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช การวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ที่ได้ศึกษาความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต การศึกษาของสายลม ปิ่นรัตน์ (2551) ที่ได้วิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติโดยศึกษาที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เช่นเดียวกับการศึกษาของ วริยา ด่วนน้อย (2550) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบูรณ์ รวมทั้งการศึกษาของนริรัตน์ จำจด (2551) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ โดยการศึกษาการดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง เป็นต้น

**2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานและผลที่เกิดขึ้นของธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง** จากการศึกษาทั้งในด้านประวัติส่วนตัว และประวัติการทำงานของนายตรี กกกำแหง ตลอดจนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ประสบการณ์ด้านชีวิตส่วนตัว ประสบการณ์ด้านสังคม บทบาท พฤติกรรม และผลงานการบริหารงานที่เข้ากับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ ของนายตรี กกกำแหง โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนทั้งเอกสารทางวิชาการและผลการวิจัยเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของนักวิชาการ นักวิจัยและหน่วยงานต่างๆ สามารถนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานและผลที่เกิดขึ้นของธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง ได้ดังนี้

### **2.3.1 ปัจจัยพื้นฐานของธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง**

จากการศึกษาข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมด รวมทั้งจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายได้ว่า การที่ นายตรี กกกำแหง มีธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้นั้น มีปัจจัยพื้นฐานมาจาก 5 ด้าน คือ

1) การได้รับการปลูกฝังจากครอบครัว จากเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ หนังสือที่ระลึกในงานฌาปนกิจศพของนายบุญชัย และนายต้า กกกำแหง ผู้เป็นบิดามารดาของนายตรี กกกำแหง ซึ่งได้ถึงแก่กรรมเมื่อปี พ.ศ. 2508 และ 2515 ตามลำดับ (ลูกๆ 2508; สวจน กกกำแหง 2515) รวมทั้งการสัมภาษณ์นางพวงแก้ว กกกำแหง ผู้เป็นภรรยา แพทย์หญิงเพทาย แม้นสุวรรณ และนายสมชัย กกกำแหง ผู้เป็นหลานของนายตรี กกกำแหง ได้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า

บิดามารดาของนายตรี กกกำแหง เป็นผู้ที่มีความประพฤติ และนิสัยใจคอที่ดี มีน้ำใจต่อญาติพี่น้อง และเพื่อนบ้าน มีความขยันขันแข็งและมานะอดทนในการทำงาน มีความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ มีความศรัทธาต่อพุทธศาสนา ยึดถือความซื่อสัตย์เป็นหลักในการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ลูกหลาน รวมทั้งได้มีการอบรมสั่งสอนให้นายตรี กกกำแหง เป็นผู้ที่มีคุณธรรมในการเรียนและทำงานอีกด้วย คุณสมบัติที่ดีเหล่านี้ จึงถูกถ่ายทอดมาสู่นายตรี กกกำแหง ที่ใช้ในการประพฤติปฏิบัติทั้งด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงานมาโดยตลอด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุทธีวราธรณ ต้นตริจนาวงศ์ และศศิกัญจน์ ทวีสุวรรณ (2552) ที่ได้ทำการวิจัยการส่งเสริมคุณธรรมที่มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษากลุ่มเด็ก/เยาวชนและข้าราชการภาครัฐ โดยพบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของครอบครัว โดยมีมารดาบิดา ผู้ใหญ่และสมาชิกในครอบครัว เป็นตัวอย่างที่ดีให้เห็นอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอบรมสั่งสอนในครอบครัว การเลี้ยงดูอบรมสั่งสอนทั้งจากพ่อแม่หรือญาติ ไม่ว่าจะเป็นครอบครัวใหญ่หรือครอบครัวเล็กก็ตาม เป็นการถ่ายทอดความรัก ความห่วงใย ให้ความสนใจ ความเข้าใจ ปลูกฝังความสามัคคีระหว่างพี่น้อง ญาติผู้ใหญ่ให้มีจิตสำนึกที่ดี เสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ช่วยเหลือกัน ให้คำแนะนำปรึกษาที่สามารถหล่อหลอม กับทั้งสั่งให้เป็นคนดีและเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพในวันข้างหน้า เช่นเดียวกับการศึกษาของ ภัทริน ภัทรกำพล (2551) ที่ได้ศึกษาบทบาทของครอบครัวต่อพัฒนาการทางจริยธรรมของเด็ก: ศึกษากรณีครอบครัวชาวพุทธ พบว่า ผู้ปกครองมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาจริยธรรมของเด็ก เด็กจะเป็นคนดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ปกครองเป็นส่วนมาก ผู้ปกครองควรปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในตัวเด็กด้วยการทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ควรส่งเสริมให้เด็กเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา ควบคู่ไปด้วย เพราะการใกล้ชิดกับศาสนาจะส่งเสริมให้เด็กมีคุณธรรมจริยธรรมได้ง่ายขึ้น ครอบครัวชาวพุทธที่บิดามารดามีความรู้เกี่ยวกับศาสนาที่นับถืออยู่และปฏิบัติธรรมนั้น โอกาสที่ลูกจะได้เป็นคนดีนั้นมีสูงเพราะบิดามารดาทำตัวอย่างเป็นแบบอย่างที่ดีและสอนให้ลูกมีคุณธรรมตามตน และบิดามารดาที่อบรมเลี้ยงดูบุตรเพื่อส่งเสริมให้บุตรเป็นคนดีมีคุณธรรมตามแนวพุทธศาสนานั้น เป็นบิดามารดาที่มีลักษณะทางพุทธสูง เป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดี ให้การปฏิสัมพันธ์กับบุตรอย่างใกล้ชิด และมีคุณภาพด้วย รวมทั้งสุภัททา ปิณฑแพทย์ (2556) ได้ให้ทัศนะด้านคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคคลไว้ว่า การอบรมเลี้ยงดูในครอบครัวตั้งแต่วัยทารกโดยการ กล่อมเกลาสั่งสอนในสิ่งที่ถูกผิด ทำให้บุคคลมีพัฒนาการด้านคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มขึ้นเป็นลำดับตามวัยอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป นอกจากนี้ นางลักษณ์ วิรัชชัย และรุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล (2550) ได้สรุปผลการวิจัยในด้านการเปลี่ยนแปลงคุณธรรม จริยธรรมของคนไทยไว้ว่า การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในระดับตนเองมาจากการอบรมสั่งสอนจากพ่อแม่เป็นลำดับแรก

2) การอบรมสั่งสอนและปมเพาะจากสถาบันการศึกษา นายตรี กกกำแหง เป็นผู้ที่มีโอกาสดี เนื่องจากแม่บิดามารดามีบุตรหลายคน และมีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจนแต่ก็ได้ตระหนักถึงความจำเป็นและเห็นความสำคัญของการศึกษาจึงได้ส่งเสริมให้นายตรี กกกำแหง ได้เข้าโรงเรียนตั้งแต่เยาว์วัยในโรงเรียนเอกชน จากนั้นได้เข้าศึกษาชั้นประถมศึกษา ที่โรงเรียนวัดอินทารามระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนมัธยมวัดนวลนรดิศ และโรงเรียนมัธยมบ้านสมเด็จเจ้าพระยาตามลำดับ จากการศึกษาเอกสาร พบว่า สถานศึกษาแต่ละแห่งที่กล่าวถึง มีอาจารย์ที่เข้มงวดและเอาใจใส่ต่อความประพฤติ และการเรียนของนักเรียนเป็นอย่างมาก (กรมป่าไม้ 2516ก; อรุณ พุ่มหิรัญ 2516; รัตน์ พนมขวัญ 2516) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์แพทย์หญิงเพทาย แม้นสุวรรณ ผู้เป็นหลาน

ของนายตรี กกกำแหง นอกจากนี้ เมื่อเข้าศึกษาต่อที่โรงเรียนป่าไม้ จังหวัดแพร่ โดยเป็นนักเรียนรุ่นแรก ที่คณาจารย์และกรมป่าไม้ตั้งความหวังต่อคุณภาพของนักเรียนเอาไว้มาก จึงได้มีการเข้มงวดในการอบรมสั่งสอนและบ่มเพาะวิชาการ ความประพฤติ ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมให้นักเรียนอย่างจริงจัง (เมธ รัตนประสิทธิ์ 2512; ดุสิต พานิชพัฒน์ 2516; รัตน์ พนมขวัญ 2516; พาณิช สันติวานิชย์ 2548) จึงมีผลต่อความประพฤติ คุณธรรม และผลงานที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2556) ที่รายงานว่าผลการอบรมเลี้ยงดูและการอบรมสั่งสอนจากโรงเรียน ทำให้บุคคลรู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักตัวเอง รู้จักมารยาททางสังคม และให้เกียรติผู้อื่น ตลอดจนการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เมื่อเติบโตใหญ่ต่อไป ด้วย รวมทั้งการศึกษาของนางลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ (2550) ที่รายงานว่าการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษาเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องใช้เวลาและวิธีการที่หลากหลาย โดยสถานศึกษาต้องมีการวางแผนกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนในระดับชั้นต่างๆ ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทในแต่ละสถานศึกษา

3) การมีต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงาน นายตรี กกกำแหงขณะเมื่อสอบเข้าเป็นนักเรียนโรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ในปี พ.ศ. 2479 นั้น ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยพนักงานป่าไม้ประจำโรงเรียน นอกจากนี้เมื่อสำเร็จการศึกษา ในปี พ.ศ. 2481 ได้เข้ารับราชการเป็นพนักงานป่าไม้ชั้นจัตวา ประจำโรงเรียนวนศาสตร์ จังหวัดแพร่ (กรมป่าไม้ 2516) ซึ่งนายตรี กกกำแหง ต้องปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของหลวงวิลาสวนวิทย์ (เมธ รัตนประสิทธิ์) ผู้อำนวยการโรงเรียนที่บุคคลในวงการป่าไม้ขณะนั้น ต่างยอมรับนับถือในการเป็นข้าราชการตัวอย่าง ที่มีความซื่อตรง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและความเป็นระเบียบวินัยในหน้าที่การงานเป็นอย่างยิ่ง (ตรี กกกำแหง 2512; ดุสิต พานิชพัฒน์ 2516) ทำให้ได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ อันส่งผลต่อธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานโดยตรง ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าหากข้าราชการป่าไม้มีต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานแล้ว เป็นการช่วยส่งผลการเป็นต้นแบบในการเรียนรู้ของข้าราชการบรรจุใหม่เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งศาสตราจารย์เทียม คมกฤส อดีตคณบดีคณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และอดีตอธิบดีกรมป่าไม้ (เทียม คมกฤส 2510) ได้เคยให้ทรรศนะ จากประสบการณ์ในด้านการเรียนการสอนและการทำงานในวงการป่าไม้ อย่างยาวนานที่น่าสนใจว่า “...การที่จะให้เขา (นิสิตที่สำเร็จปริญญาจากคณะวนศาสตร์) รักป่าหรือไม่นั้น คณะวนศาสตร์มีโอกาสอบรมสั่งสอนมาเพียงสี่ปี แต่ถ้านิสิตผู้นี้ได้เห็นตัวอย่างของป่าไม้เขตและป่าไม้จังหวัดรุ่นพี่ในเรื่องนี้เป็นอย่างดีแล้ว ก็เชื่อว่าจะไม่มีใครเกเรในเรื่องนี้ เพราะมีทุนเดิมมาจากการศึกษาในคณะอยู่แล้ว จึงขอเรียนย้ำอีกครั้งหนึ่งว่า นิสิตที่สำเร็จการศึกษาในวิชนวนศาสตร์จากมหาวิทยาลัยจะเป็นเจ้าหน้าที่ป่าไม้ที่ดีและรักป่าต่อไปหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่เขาต่อไปด้วย”

สอดคล้องกับความเห็นในทำนองเดียวกันของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรงค์ ปรีชานนท์ อดีตคณบดีคณะวนศาสตร์ และอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้ให้สัมภาษณ์กับทั้งยังได้บันทึกวิทัศน์ยืนยันไว้ด้วย (จรงค์ ปรีชานนท์ 2551)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ สุทธิวรรณ ต้นตริจนาวงศ์ และ ศศิกานุจน์ ทวีสุวรรณ (2552) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การส่งเสริมคุณธรรมที่มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษา กลุ่มเด็ก/เยาวชนและข้าราชการภาครัฐ ได้อธิบายการที่มีผู้บริหารในระดับต่างๆ ประพฤติตนเป็น

แบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมย่อมส่งผลในการเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่ข้าราชการที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาอีกด้วย รวมทั้ง สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2556) ได้รายงานเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพว่า ในวงการวิชาชีพผู้บริหารที่ดีต้องสร้างรูปแบบที่ดีให้ปฏิบัติได้ และทำได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกว่าเป็นตัวแบบที่ดีอันจะมีผลต่อการปฏิบัติตามแบบอย่าง เนื่องจากได้รับการปลูกฝังด้วยประสบการณ์จริงในทำนองเดียวกัน ในมุมกลับกัน การที่ผู้บังคับบัญชาขาดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามักเรียนแบบโดยให้เหตุผลว่า ทำตามผู้บริหารหรือผู้นำ นอกจากนี้ นงลักษณ์ วิรัชชัย และรุ่งนภา ตังจิตระเจริญกุล (2550) ได้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงคุณธรรม จริยธรรมของคนไทย พบว่า การเลียนแบบบุคคลสำคัญที่มีคุณธรรม มีบทบาทต่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของบุคคลด้วย

4) การยึดมั่นในหลักพุทธศาสนา การที่นายตรี กกกำแหง มีผลงานในการบริหารงานป่าไม้หลายด้านเป็นอย่างมากจนได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งคุณธรรมที่ทางราชการได้กำหนดไว้ นั้น สาเหตุประการหนึ่งก็น่าจะมาจาก การที่ท่านมีจิตใจยึดมั่นและศรัทธาในพุทธศาสนาเป็นอย่างมาก โดยได้รับการอบรมสั่งสอนเบื้องต้นจากครอบครัว คือ บิดามารดาเป็นหลัก ท่านมักทำบุญบำรงวัดในพุทธศาสนา ด้วยการดำเนินกิจกรรมหลายด้าน ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านทั้งญาติสนิท ได้แก่ นางพวงแก้ว กกกำแหง ผู้เป็นภรรยา แพทย์หญิงเพทาย แม้นสุวรรณ ผู้เป็นหลาน นายธานี ภมรนิยม และผู้ใต้บังคับบัญชาหลายท่าน รวมทั้งจากเอกสารหลายรายการที่สำคัญคือ บันทึกด้วยลายมือของท่านเอง พอสรุปได้ว่า นับตั้งแต่ที่ท่านดำรงตำแหน่งป่าไม้เขตลำปาง และป่าไม้เขตนครสวรรค์ ท่านได้มีการปฏิบัติอยู่เป็นระยะๆ แม้กระทั่งขณะเป็นรองอธิบดีและอธิบดีกรมป่าไม้ ท่านได้เป็นผู้นำในศาสนพิธีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการทอดกฐินของกรมป่าไม้ การนิมนต์พระเพื่อทำบุญในโอกาสมงคลของครอบครัว นอกจากนี้นางพวงแก้ว กกกำแหง ได้ยืนยันว่าท่านมีความศรัทธาต่อท่านพุทธทาสภิกขุ สวนโมกขพลาราม วัดธารน้ำไหล จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นกรณีพิเศษ ได้เคยเดินทางไปปฏิบัติธรรมและถวายจตุปัจจัยด้วยตนเองถึง 2 ครั้ง ในขณะดำรงตำแหน่งรองอธิบดีกรมป่าไม้ รวมทั้งได้ศึกษาหลักคำสอน และปฏิบัติธรรมด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ ที่น่าสนใจคือ หลักคำสอนในด้านการกินอยู่แต่พอดี การรู้จักปฏิบัติหน้าที่ของมนุษย์ การรู้จักพอและไม่โลภมากของท่านพุทธทาสภิกขุ (กรมป่าไม้ 2516ก) จึงอาจกล่าวได้ว่าหลักของพุทธศาสนาที่ได้รับการสั่งสอนตั้งแต่เด็กเป็นต้นมา ย่อมมีผลต่อธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง เป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ วริยา ชินวรรณโณ (2546) ที่ได้กล่าวถึงจริยธรรมในวิชาชีพ โดยอธิบายว่าอิทธิพลที่เป็นผลต่อการเกิดคุณธรรมและจริยธรรมของคนไทยส่วนหนึ่ง มาจากอิทธิพลของศาสนา โดยทุกศาสนาย่อมมีคำสั่งสอนที่เป็นศีลและธรรม ให้บุคคลผู้นับถือและศรัทธาให้การยอมรับและเชื่อฟังพร้อมที่จะปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข ดังเช่นพุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติของประเทศไทย อันได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร ราชสังคหวัตถุ และราชวสตีธรรม เป็นต้น เช่นเดียวกับสุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2556) ที่ได้ศึกษาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคคล สรุปได้ว่า คำสั่งสอนของพุทธศาสนาช่วยปลูกฝังพื้นฐานด้านชีวิตและสังคมทำให้รู้จักคิดและแก้ไขปัญหาในเชิงคุณธรรม จริยธรรม การอยู่ร่วมกันกับคนอื่นอย่างมีความสุข ภายใต้กฎเกณฑ์ของสังคมและจิตสำนึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ในการปลูกฝังพื้นฐานในการเรียนการสอน หากได้นำหลักการทางพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ด้วยจะทำให้เป็นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมได้เป็นอย่างดี ในขณะที่ สุทธิวรรณ

ต้นตริจนาวงศ์ และศศิกัญจน์ ทวีสุวรรณ (2552) ทำการวิจัยเรื่องการส่งเสริมคุณธรรมที่มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาในกลุ่มเด็ก/เยาวชน และข้าราชการภาครัฐ พบว่า ปัจจัยทางด้านศาสนามีการปลูกฝังและเผยแพร่ทางศาสนา การปฏิบัติตามหลักธรรมศาสนา การเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา การประพฤติปฏิบัติที่ดี อันเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำทางองค์กรทางศาสนา นักบวช และศาสนิกชน สร้างศรัทธาให้แก่ประชาชนในการยึดเอาหลักทางศาสนาเป็นแบบอย่างในการดำรงชีวิต ให้สอดคล้องกับสังคมและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง ในขณะที่วัลย์พร ศิริภรณ์ (2550) ได้ทำการวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา พบว่า การที่ผู้บริหารหญิง ประสบความสำเร็จได้ต้องมีการนำเอาหลักธรรมของพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงาน ได้แก่ มรรค 8 พรหมวิหารสี่ ชื่อสัตย์สุจริต กตัญญู กรณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อ่อนน้อมถ่อมตน เชื่อในเรื่องบาปบุญคุณโทษ และเชื่อว่าศีล 5 ทำให้คนเป็นคนดี รวมทั้ง นงลักษณ์ วิรัชชัย และรุ่งนภา ตังจิตรเจริญกุล (2550) ได้วิเคราะห์หลักการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมของคนไทย พบว่า การปฏิบัติธรรมและการไปวัดเป็นประจำ มีบทบาทต่อการพัฒนาคุณธรรมของบุคคล

5) การมีครอบครัวที่อบอุ่น นายตรี กกกำแหง ได้สมรสกับนางพวงแก้ว กกกำแหง เมื่อปี พ.ศ. 2498 ขณะที่ดำรงตำแหน่งป่าไม้เขตลำปาง โดยมีอายุ 38 ปี ซึ่งมากกว่านางพวงแก้ว กกกำแหง 12 ปี นับได้ว่าท่านมีครอบครัวเมื่อมีอายุค่อนข้างมากสำหรับสังคมไทยในสมัยนั้น ที่สำคัญก็คือการเป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานป่าไม้ในส่วนภูมิภาค ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านได้ตั้งข้อสังเกตว่า ท่านแม่พยายามมิให้ภรรยายุ่งเกี่ยวหรือก้าวก่ายกับหน้าที่การงานในความรับผิดชอบที่สำนักงานมาโดยตลอดนับตั้งแต่ดำรงตำแหน่งป่าไม้เขตลำปาง ป่าไม้เขตนครสวรรค์ รองอธิบดี และอธิบดีกรมป่าไม้ แม้แต่การพาออกงานพิธีต่างๆ หรืองานที่กรมป่าไม้จัดขึ้น ยกเว้นงานทางพุทธศาสนา เช่น การทอดกฐิน การทอดผ้าป่า สอดคล้องกับข้อมูลที่นางพวงแก้ว กกกำแหงให้สัมภาษณ์ไว้ กับทั้งยังได้กำชับมิให้ภรรยาเกี่ยวข้องและก้าวก่ายกับการปฏิบัติงานในทุกหน้าที่ของตน อย่างไรก็ตามท่านได้มอบหมายภรรยาดูแลงานบ้านและบุตรทั้งสองคน ให้รับผิดชอบอย่างเต็มเปี่ยม รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับหมู่เครือญาติของตน ที่สำคัญเป็นอย่างมากก็คือได้ให้ควบคุมเงินเดือนทั้งหมดของตนเองเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว นอกจากนี้ในโอกาสสำคัญยังได้จัดหาเครื่องประดับและเครื่องแต่งกายให้แก่ภรรยาอยู่เสมอ ซึ่งนายสามชาย พนมขวัญ นายเที่ยง แจ่มศรีพงศ์ นายปัญญา ปรีดีสนิท และผู้ให้สัมภาษณ์อีกหลายท่าน ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่านางพวงแก้ว กกกำแหง ทำหน้าที่แม่บ้านได้อย่างสมบูรณ์แบบ ให้ความเกรงใจต่อสามีและมีการวางตัวที่เหมาะสมโดยไม่เคยยุ่งเกี่ยวกับหน้าที่การงานของนายตรี กกกำแหง แต่ประการใด อาจกล่าวได้ว่าชีวิตครอบครัวของนายตรี กกกำแหง มีความอบอุ่นและดำเนินไปด้วยความสุขเป็นอย่างมาก ผู้ที่ยืนยันในสภาพดังกล่าวได้เป็นอย่างดีก็คือนางพวงแก้ว กกกำแหง นางอ้อมเดือน อุปปละ (กกกำแหง) และนายณัฐพล กกกำแหง ผู้เป็นภรรยาและบุตรของท่าน ทำให้นายตรี กกกำแหง สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างราบรื่น ปราศจากการก้าวก่ายของคนในครอบครัว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์หลายราย เช่น นายอุดม หิรัญพุกษ์ นายธานี ภมรนิยม และนายประพัทธ์ แสงสกุล ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกัน รวมทั้งตั้งข้อสังเกตว่า นายตรี กกกำแหง คงหลีกเลี่ยงมิให้คู่สมรสเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานจนทำให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงเหมือนเช่นข้าราชการระดับสูงของกรมป่าไม้หลายราย ทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบัน



จากข้อมูลที่รวบรวมทั้งการสัมภาษณ์ และการค้นคว้าเอกสาร สามารถสรุปได้ว่า ครอบครัวของนายตรี กกกำแหง มีความอบอุ่นเนื่องจากนายตรี และนางพวงแก้ว กกกำแหง ได้มีการปฏิบัติหน้าที่ของสามีและภรรยาที่ดี รวมทั้งการเป็นบิดามารดาที่ดีตามมงคลชีวิต ที่พระพุทธเจ้าได้แสดงไว้ให้พุทธศาสนิกชนได้พึงปฏิบัติ (พระเทพญาณวิศิษฏ์ 2555) กล่าวคือ หน้าที่ของสามีที่ดีต่อภรรยา ได้แก่ ยกย่องให้เกียรติ ไม่ดูถูกดูหมิ่น ไม่นอกใจยุ่งเกี่ยวกับหญิงอื่น มอบความเป็นใหญ่ให้ในครอบครัว และให้เครื่องประดับและเครื่องแต่งตัว ส่วนหน้าที่ของภรรยาที่ดีต่อสามีได้แก่ จัดงานบ้านดี สงเคราะห์ญาติข้างสามี ไม่นอกใจและจงรักภักดี รักษาทรัพย์สินให้ดี และขยันทำงานบ้านอย่างขันแข็ง นอกจากนี้การเป็นบิดามารดาที่ดีของบุตรได้แก่สั่งสอนให้ประพฤติดี มิให้กระทำชั่ว ให้การศึกษา และให้ความอบอุ่นใกล้ชิดสนิทสนม

ทั้งนี้ การที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านป่าไม้ยอมให้ภรรยาเข้ามามีบทบาทหรือก้าวทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่ มีกล่าวถึงกันอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดผลเสียหลายต่อทั้งชื่อเสียงของภรรยาและสามี ตลอดจนการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นในกรณีที่นายดำรงค์ พิเดช ขณะดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช ได้สั่งการให้หัวหน้าอุทยานแห่งชาติแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าวในการประชุมผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานภาคสนามของกรม เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2555 (ดำรงค์ พิเดช 2555) ดังนี้ “ได้รับร้องเรียนในเรื่องเหล่านี้เต็มไปหมด มีมาขอให้มีการตั้งกรรมการสอบหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ของกรมอุทยานฯ ที่ให้เมียหลวงหรือเมียน้อยมาเป็นเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ซึ่งสุดท้ายก็เข้ามาบงการทุกอย่างแทนสามีซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นผลเสียกับทางราชการ ทำให้เจ้าหน้าที่คนอื่นปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่เพราะเกรงใจเมียหัวหน้าด้วย และไม่รู้จะฟังใคร ทำให้บริหารจัดการการทำงานกันไม่ได้ ดังนั้นหากใครมีเมียหลวงหรือเมียน้อยทำงานอยู่ในสำนักงาน ก็ขอให้เอาออกภายใน 7 วัน เพราะทำให้การปกครองเสียหายหมด ทั้งเมียน้อยเมียหลวงก็มาทำแทนผัวให้วุ่นไปหมด”

เช่นเดียวกับ นายมนโพนพิศ หัวหน้าเมืองแก้ว อธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืชในขณะนั้น ได้ให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ไทยรัฐในวันที่ 5 มกราคม 2556 กำชับให้หัวหน้าอุทยานแห่งชาติได้ระมัดระวังมิให้มีปัญหาในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ หัวหน้าต้องไม่ให้ภรรยาเข้ามายุ่งเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในอุทยานแห่งชาติ ทั้งเมียหลวงและเมียน้อยเพราะเมียจะกลายเป็นหัวหน้าอุทยานแห่งชาติเสียเอง และมีผลต่อการบริหารจัดการในหน่วยงาน ถ้ามีปัญหาเรื่องนี้เกิดขึ้นและมีการร้องเรียนเข้าตนยืนยันว่าจะต้องมีการปรับย้ายแน่นอน (มนโพนพิศ หัวหน้าเมืองแก้ว 2556)

6) คุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัว นายตรี กกกำแหง นับได้ว่าเป็นผู้ที่มีพื้นฐานทางด้านบุคลิกภาพส่วนตัวหลายด้านที่โดดเด่นและน่าชมเชยเป็นอย่างยิ่ง ที่สำคัญได้แก่ การมีจิตใจเอื้อเพื่อโอ้อ้อมอารี การมีความจริงใจ และอ่อนน้อมถ่อมตนต่อคนทุกระดับตามฐานานุรูป ทั้งบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าหรืออาวุโสกว่าบุคคลที่เป็นเพื่อนร่วมงาน หรือญาติมิตร รวมทั้งบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ด้อยกว่า ซึ่งบุคคลกลุ่มหลังนี้ นายตรี กกกำแหง มักให้การสนับสนุนและช่วยเหลือทั้งในด้านการศึกษาต่อการปฏิบัติงาน การประกอบอาชีพ หรือแม้แต่การช่วยเหลือด้านการเงินตามความเหมาะสม ตามหลักฐานปรากฏทั้งเอกสารที่ทำการรวบรวมและการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ หลายรายการ ทั้งนี้พฤติกรรมดังกล่าวที่แสดงต่อผู้อาวุโสกว่า เช่น ได้รับการชมเชยจากพลเอกหลวงกัมปนาทแสนยากร พลอากาศเอกทวี จุลละทรัพย์ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นายปรีดา กรรณสูต อดีตปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นายเฉลิม ศิริวรรณ อดีตอาจารย์โรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่และอธิบดีกรมป่าไม้ (กรมป่าไม้ 2516ก) หลวงวิลาสวณวิทย์ อดีตอาจารย์โรงเรียนป่าไม้แพร่และผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของ นายตรี กกกำแหง (เมธ รัตนประสิทธิ์ 2512) ในกลุ่มของเพื่อนร่วมงานและญาติมิตร ที่กล่าวชื่นชมไว้เช่น นายดุสิต พานิชพัฒน์ อดีตอธิบดีกรมป่าไม้ และเพื่อนวนศาสตร์รุ่นที่ 1 นายประดิษฐ์ วนาพิทักษ์ และ นายถนอม เปรมรัมย์ อดีตอธิบดีกรมป่าไม้ นายทวีศักดิ์ ศรีบุรี อดีตรองอธิบดีกรมป่าไม้ (กรมป่าไม้ 2516ก) นายรัตน์ พนมขวัญ อดีตป่าไม้เขตแพร่และเพื่อนร่วมโรงเรียนมัธยมศึกษา (รัตน์ พนมขวัญ 2548) รวมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อ่อนอาวุโสกว่า ตลอดจนทั้งประชาชน ผู้ใช้บริการ เช่นข้อเขียนของนายทองใบ จันทร์สมา อดีตผู้อำนวยการบริษัทไม้อัดไทยจำกัด (กรมป่าไม้ 2516ก) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของทั้งผู้ที่เคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับ นายตรี กกกำแหง ตามที่ได้นำเสนอไว้แล้วในผลการวิจัยในตอนต้น โดยเฉพาะการให้สัมภาษณ์ของ นายธานี ภมรนิม นายจำทูล กองสาร นายประพัฒน์ แสงสกุล นายอภิชา (จำลอง เมืองมั่งคั่ง) นายเที่ยง แจ่มศรีพงษ์ รวมทั้งการให้สัมภาษณ์จากญาติของนายตรี กกกำแหง ได้แก่ นางพวงแก้ว กกกำแหง ผู้เป็นภรรยา แพทย์หญิงเพทาย แม้นสุวรรณ และนายสมชัย กกกำแหง ผู้เป็นหลาน

ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ที่กล่าวถึงคุณลักษณะทางบุคลิกภาพส่วนตัวซึ่งน่าสนใจ คนหนึ่งก็คือ นายสามชาย พนมขวัญ ที่กล่าวไว้ว่า “ผมว่าอาตริ ถึงแม้เป็นคนพูดน้อยสุขุมแต่เป็นคนมีใจเมตตา รักเด็ก ตอนที่อาเป็นป่าไม้เขตลำปาง เคยมาที่จังหวัดแพร่มาเยี่ยมเยียนพ่อ (นายรัตน์ พนมขวัญ) อาจจะถูกชะตาผมเลยขอเป็นบุตรบุญธรรม ซึ่งพ่อและแม่ก็ให้ลองไปอยู่ด้วย ผมก็ขอบนะ ผมไปอยู่กับอาที่ลำปางได้อาหิตย์เดียว พี่ชายที่ไปเป็นเพื่อนร้องไห้จะกลับบ้านอย่างเดียว ผมเลยใจเขว อาจึงส่งกลับมาอยู่บ้านเหมือนเดิม เลยพลาดโอกาสเป็นลูกอธิบดีกรมป่าไม้”

อีกรายหนึ่งก็คือ นายเที่ยง แจ่มศรีพงษ์ ที่ให้สัมภาษณ์พอสรุปได้ว่าเคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของนายตรี กกกำแหง ขณะดำรงตำแหน่งป่าไม้เขตนครสวรรค์ ในตำแหน่งลูกจ้างประจำ แต่นายตรี ได้เห็นถึงความซื่อสัตย์และการตั้งใจปฏิบัติงานของตน จึงได้สนับสนุนให้ไปเรียนต่อที่โรงเรียนป่าไม้แพร่ โดยช่วยเหลือทั้งการเงินและของใช้บางด้าน กับทั้งยังได้ฝากฝังให้นายรัตน์ พนมขวัญ เพื่อนสนิทที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนป่าไม้แพร่ ให้การช่วยเหลือในด้านต่างๆ ขณะที่เรียนอีกด้วย ภายหลังสำเร็จการศึกษาจึงได้บรรจุเป็นข้าราชการและมีความก้าวหน้าในชีวิตตามลำดับ

บุคลิกภาพส่วนตัวของนายตรี กกกำแหง ดังกล่าวนอกจากเกิดจากสภาพแวดล้อม เช่น การเลี้ยงดูของครอบครัวและการอบรมของสถานศึกษาแล้ว อาจมีผลจากการสืบทอดทางพันธุกรรมที่ตกทอดจากบรรพบุรุษ ตามที่ จิราภา เตังไตรรัตน์ และคณะ (2554) ได้รายงานไว้ว่า พฤติกรรมของมนุษย์ส่วนหนึ่งได้ถูกกำหนดโดยพันธุกรรม (Heredity) เป็นการถ่ายทอดลักษณะของบรรพบุรุษหรือต้นตระกูลมายังรุ่นลูกหลาน ตามการสืบทอดโดยสารพันธุกรรมที่เรียกว่า ยีนส์ (Genes) ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ดังกล่าว รวมทั้งลักษณะอื่นๆ อีกด้วย เช่น ลักษณะทางกายภาพ เซาว์ปัญญา หรือแม้แต่ความผิดปกติของมนุษย์ในบางด้านสอดคล้องกับการรายงานของนักวิชาการอีกหลายท่าน เช่น ลักขณา ศรีวัฒน์ (2530); พรรณี ชูทัย เจนจิต (2538); จุมพล หนิมพานิช และสรายุทธ ยะหะกร (2553)

### 2.3.2 ผลที่เกิดขึ้นจากธรรมาภิบาลของนายตรี กกกล้าแห่ง จากการศึกษาบทบาท

พฤติกรรมและผลงานการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกล้าแห่ง อธิบดีอธิบดีกรมป่าไม้ ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 4 หลักการสำคัญอันประกอบด้วย 10 หลักการย่อย ดังได้นำเสนอไว้แล้วโดยละเอียด สามารถกล่าวได้ว่าธรรมาภิบาลในการบริหารงานของท่านโดยเฉพาะในช่วงที่ท่านดำรงตำแหน่งรองอธิบดี จนถึงอธิบดีกรมป่าไม้ ก่อให้เกิดผลต่อวงการป่าไม้ของประเทศไทยในหลายด้าน ทั้งนี้พอสรุปได้ 5 ประการสำคัญ ดังนี้

1) การป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดด้านกฎหมายป่าไม้ นายตรี กกกล้าแห่ง ได้ให้ความสำคัญต่องานทางด้าน การป้องกันและปราบปรามการลักลอบตัดไม้ทำลายป่า การทำไม้ที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ รวมทั้งการบุกรุกถือครองที่ดินป่าไม้อย่างจริงจัง อาจกล่าวได้ว่าท่านเป็นอธิบดี ที่ให้ความสำคัญต่องานด้านนี้มากที่สุดกว่าได้ โดยท่านได้ทุ่มเทการดำเนินงานด้วยตนเอง ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถยืนยันได้จากบันทึกส่วนตัวของท่าน และผู้ให้สัมภาษณ์หลายราย โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายธานี ภูมิธิม และนายจำทูล กองสาร ผู้ได้บังคับบัญชาที่เคยร่วมออกปฏิบัติงานกับท่าน อย่างโชกโชน รวมทั้งนายอุดม หิรัญพฤกษ์ และนายประพัฒน์ แสงสกุล ผู้เคยมีประสบการณ์ร่วมปฏิบัติงานในบางครั้ง และได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในบางโอกาส เฉพาะในช่วงที่ท่านดำรงตำแหน่งอธิบดีในปี พ.ศ. 2514-2516 จากรายงานประจำปีของกรมป่าไม้ ได้แก่ กรมป่าไม้ (2514) กรมป่าไม้ (2515ก) และกรมป่าไม้ (2516ข) พบว่าในช่วง 3 ปีนี้กรมป่าไม้มีการดำเนินคดีการกระทำผิดตามกฎหมายป่าไม้ ฉบับต่างๆ จำนวน 9,690-11,722 คดี โดยจับกุมผู้กระทำความผิดได้จำนวน 7,436-12,756 คน ซึ่งนับได้ว่าสูงมาก ตอบสนองนโยบายของนายตรี กกกล้าแห่ง

จากนโยบายและการปฏิบัติงานอย่างจริงจังของนายตรี กกกล้าแห่ง ในด้านการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดทางด้านกฎหมายป่าไม้ในช่วงดังกล่าว ทำให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมป่าไม้ที่รับผิดชอบปฏิบัติงานในท้องที่ ต้องตื่นตัวและเอาจริงเอาจังกับงานด้านนี้เป็นอย่างมาก รวมทั้งการควบคุมการทำไม้ให้เป็นไปตามกฎระเบียบอีกด้วย เพราะบ่อยครั้งที่นายตรี กกกล้าแห่ง ได้ออกดำเนินการในพื้นที่ เพื่อทำการตรวจการและจับกุมผู้กระทำความผิดด้วยตนเองตามที่ได้รับภารกิจหรือมีเบาะแสจากแหล่งต่างๆ โดยที่มีได้มีการแจ้งให้ผู้รับผิดชอบในพื้นที่ทราบก่อนล่วงหน้า จึงทำให้เจ้าหน้าที่ต้องมีความกระตือรือร้นและเอาจริงเอาจังกับการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังไม่สามารถทำงานในสภาพที่เรียกว่าผักชีโรยหน้าได้ กับทั้งหากพบว่าเจ้าหน้าที่มีความบกพร่องหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยมีหลักฐานอย่างชัดเจน ท่านได้ทำการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ที่ท่านไว้นับถือเชื่อใจเข้าไปรับผิดชอบแทน ทำให้พื้นที่ป่าไม้ถูกบุกรุกทำลายในอัตราที่ไม่สูงมาก ต่างจากสภาพเหตุการณ์ในบางช่วงเวลาและในปัจจุบัน ที่ตามคำยืนยันจากการสัมภาษณ์หลายท่าน เช่น นายประทีป อุตตะมโยธิน นายธานี ภูมิธิม นายพาวนิช สันติวาณิชชย์ นายเที่ยง แจ่มศรีพงศ์ เป็นต้น พบเห็นการบุกรุกพื้นที่ป่าไม้เพื่อใช้ในกิจกรรมอื่นๆ อย่างผิดกฎหมายอย่างดาษดื่นทั่วไป ทั้งในด้านการตั้งบ้านเรือนชุมชน การปลูกพืชทางการเกษตร และการทำรีสอร์ท ซึ่งผู้กระทำความผิดก็มิได้หลบหนีไปไหน กับทั้งมีหลักฐานอย่างชัดแจ้ง เพียงแต่เจ้าหน้าที่มิได้มีการดำเนินการตามกฎหมายป่าไม้ที่มีอยู่อย่างจริงจังเท่านั้น ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเคยปฏิบัติงานในสังกัดกรมป่าไม้หลายรายได้วิพากษ์ว่า หากเป็นสมัยนายตรี กกกล้าแห่ง ที่รับผิดชอบการบริหารงานป่าไม้ ไม่น่าจะมีเหตุการณ์

ทำนองนี้เกิดขึ้นอย่างแน่นอน เพราะอย่าว่าแต่พื้นที่ป่าไม้ที่ถูกบุกรุกจนโล่งเตียนเลย แม้แต่ไม้เถื่อนสักต้น ท่านก็ไม่ยอมให้มีการกระทำความผิดเกิดขึ้นอย่างเด็ดขาด

2) การประกาศพื้นที่ป่าไม้เป็นป่าอนุรักษ์และป่าสงวนแห่งชาติ ในช่วงที่นายกรัฐมนตรี กกก้าแห่ง ดำรงตำแหน่งอธิบดี และรองอธิบดีกรมป่าไม้ นับว่าเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการป่าไม้ของประเทศไทยเป็นอย่างมาก เพราะแต่เดิมนั้นรัฐบาลมุ่งหวังในการให้สัมปทานป่าไม้ในป่าธรรมชาติ เพื่อการทำไม้ออก ในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศชาติ โดยการส่งไม้ออกจำหน่ายต่างประเทศซึ่งพบว่าในบางปี รายได้จากการส่งไม้ออกจำหน่ายมีสูงกว่ารายได้จากภาคอื่นๆ แม้แต่ข้าวด้วยซ้ำไป (ภาควิชาการจัดการป่าไม้ 2529) อย่างไรก็ตามการทำไม้ออกโดยขาดการควบคุมตามหลักวิชาการป่าไม้อย่างจริงจังทำให้สภาพป่าไม้ในป่าสัมปทานหลังการทำไม้ออกมีสภาพที่เสื่อมโทรม ยากต่อการแพร่และเจริญพันธ์ รวมทั้งการเจริญเติบโตไปเป็นป่าที่มีสภาพอุดมสมบูรณ์ตามความคาดหมายเอาไว้ จึงได้เริ่มมีแนวคิดในการประกาศพื้นที่ป่าไม้ธรรมชาติบางแห่งที่มีสภาพเหมาะสม ให้เป็นพื้นที่ป่าอนุรักษ์ในรูปแบบของเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าและอุทยานแห่งชาติ ซึ่งนอกจากไม่ยินยอมให้มีการทำไม้ออกแล้ว ยังมีมาตรการการดูแลรักษาที่เข้มงวดมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนทางอ้อมจากป่าไม้มากที่สุด เพียงแต่มีผู้ให้ความสำคัญต่อแนวทางการอนุรักษ์นี้ไม่มากนัก ทำให้งานอนุรักษ์ในสมัยนั้นไม่ค่อยก้าวหน้าเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะการให้สัมปทานป่าไม้ได้ก่อให้เกิดรายได้ส่วนหนึ่งให้แก่เจ้าหน้าที่ป่าไม้ในรูปแบบค่าธรรมเนียมตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินงานโดยตรง ขณะที่งานอนุรักษ์จะไม่มีโอกาสได้รับผลตอบแทนในส่วนดังกล่าว อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า นายตรี กกก้าแห่ง ได้ให้ความสนใจต่อการดำเนินงานในการอนุรักษ์ป่าเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้สัมภาษณ์หลายรายโดยเฉพาะนายผ่อง เล่งอ๋ และนายทวี หนูทอง รวมทั้งจากเอกสารของนายไพโรจน์ สุวรรณกร (2539) ต่างให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน จึงทำให้พื้นที่ป่าไม้หลายแห่งแทนที่จะถูกให้สัมปทานป่าไม้ แต่กลับได้รับการคุ้มครองโดยการประกาศเป็นเขตพื้นที่ป่าอนุรักษ์ ซึ่งยังคงมีสภาพความเป็นป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์จนถึงทุกวันนี้ เช่นเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า ห้วยขาแข้ง เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเขาสะอยดาว เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าภูเขียว เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าคลองนาคา เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าลุ่มน้ำปาย อุทยานแห่งชาติน้ำหนาว อุทยานแห่งชาติดอยอินทนนท์ และอุทยานแห่งชาติภูพาน เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นพื้นที่ที่กว้างขวางมากมาย ที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าห้วยขาแข้งได้รับการตระหนักถึงความสำคัญจนได้รับการประกาศจากองค์การสหประชาชาติ (UNESCO) ให้เป็นมรดกทางธรรมชาติของโลก ตั้งแต่ พ.ศ. 2534 (มูลนิธิสืบนาคะเสถียร 2558ก)

นอกจากนี้แล้วนายตรี กกก้าแห่ง ยังได้ส่งเสริมให้ใช้มาตรการอีกด้านหนึ่งในการรักษาพื้นที่ป่าไม้ให้คงอยู่เป็นสมบัติส่วนรวม ที่สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่สังคมส่วนรวม ก็คือการประกาศพื้นที่ป่าไม้ให้เป็นป่าสงวนแห่งชาติ เพื่อให้มีขอบเขตพื้นที่ป่าไม้ชัดเจนและถาวรอย่างจริงจัง รวมทั้งการป้องกันมิให้มีการถือครองโดยผิดกฎหมายตามที่ได้มีการออกพระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507 ทั้งนี้เฉพาะในช่วงที่นายตรี กกก้าแห่ง ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมป่าไม้ ได้มีการดำเนินการประกาศจัดตั้งป่าสงวนแห่งชาติแล้วเสร็จ จำนวน 150 ป่า รวมพื้นที่ 2,4872,052.5 ไร่ (กรมป่าไม้ 2515ก; กรมป่าไม้ 2516ข)

นับว่าเป็นผลงานที่นายถ้อยเป็นอย่างยิ่ง เพราะพื้นที่ป่าที่มีสภาพเป็นป่าสงวนแห่งชาติ แม้ในโอกาสต่อมาได้ถูกบุกรุกบางส่วนเพื่อใช้ประโยชน์ในด้านอื่นอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็

ยังได้รับความคุ้มครองให้เป็นพื้นที่ป่าไม้ที่ยากต่อการนำไปออกเอกสารสิทธิ์การครอบครองที่ดินตามกฎหมายที่ดิน เพราะหากอยู่ในการควบคุมตามกฎหมายที่ดินแล้ว ยังขาดกลไกหรือมาตรการที่มีประสิทธิภาพของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อให้เป็นสภาพพื้นที่ป่าไม้ นอกจากนี้ ในบริเวณพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติที่เหมาะสมต่อการใช้ประโยชน์ในรูปแบบอื่นตามความจำเป็นก็ต้องได้รับการอนุญาต จากกรมป่าไม้และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีการพิสูจน์หลักฐานอย่างชัดเจนแล้วเท่านั้น ในบางกรณีอาจต้องได้รับการเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีอีกด้วย

จากการที่นายตรี กกกำแหง ได้มุ่งมั่นต่อการดำเนินงานปราบปรามการกระทำผิดทางด้านกฎหมายป่าไม้ ตลอดจนการประกาศพื้นที่ป่าไม้ให้เป็นพื้นที่ป่าอนุรักษ์และป่าสงวนแห่งชาติ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้พื้นที่ป่าไม้ของประเทศในขณะนั้นได้รับการคุ้มครองเป็นอย่างดี แม้ในช่วงดังกล่าวได้มีการสนับสนุนจากบางหน่วยงานให้เกษตรกรทำการปลูกพืชเชิงเศรษฐกิจ จำนวนมากเพื่อสร้างรายได้ให้ประเทศชาติโดยการส่งออกเป็นเหตุให้ราษฎรบางส่วนมีความต้องการพื้นที่เพาะปลูกเพิ่มเติม จึงบุกรุกพื้นที่ป่าไม้บางส่วน แต่จากรายงานของรัชณี โพธิ์แทน (2553) พบว่า ในปี พ.ศ. 2516 มีพื้นที่ป่าไม้เหลืออยู่ร้อยละ 43.21 ของเนื้อที่ประเทศ ซึ่งเป็นปีสุดท้ายที่พบว่าตัวเลขสูงกว่าร้อยละ 40 ตามเป้าหมายของนโยบายการป่าไม้แห่งชาติที่ได้กำหนดไว้ในปี พ.ศ. 2528 จนถึงปัจจุบัน โดยมีรายงานว่าบางช่วงเวลา พื้นที่ป่าไม้เหลือต่ำกว่าร้อยละ 30 อีกด้วย (ดุสิต เวชกิจ 2557)

3) แนวทางการส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกิจกรรมป่าไม้ จากประสบการณ์ในด้านการจัดการป่าไม้ ทั้งในประเทศไทยและภูมิภาคต่างๆ อาจกล่าวได้ว่า ภาระหน้าที่ในการดำเนินงาน มิควรจำกัดอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐฝ่ายเดียวเพราะนอกจากเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณและทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างมากมายแล้ว ยังส่งผลต่อการจัดการป่าไม้ที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานอีกด้วย จึงควรเปิดโอกาสให้ประชาชนและทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมจัดการป่าไม้โดยดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามบริบทของแต่ละพื้นที่ อย่างเหมาะสม สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะได้มีบทบัญญัติไว้อย่างชัดเจนในหลายมาตราของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และ 2550 ที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนและท้องถิ่นในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ โดยที่แตกต่างไปจากแนวทางเดิม ในคราวจัดตั้งกรมป่าไม้ ที่มุ่งให้กรมป่าไม้เพียงหน่วยงานเดียวรับผิดชอบการจัดการป่าไม้ของประเทศ ซึ่งมีพื้นที่กว้างขวางเกินศักยภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่กับการศึกษาและการปฏิบัติงานในช่วงแรกยังมิได้คำนึงถึงการเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นๆ และประชาชน ในท้องถิ่น โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ป่าไม้บางกลุ่มที่ยังคงยึดมั่นต่อแนวทางเดิมในการจัดการป่าไม้ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเอกสารที่นายตรี กกกำแหง ได้จัดทำขึ้น (ตรี กกกำแหง 2515) รวมทั้งการยืนยันของผู้ให้สัมภาษณ์บางราย เช่น นายเกษม รัตนไชย นายอภิชา (จำลอง) เมืองมั่งคั่ง และนายทวี หนูทอง ที่ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดในการให้ประชาชน มีความรู้สึกหันเหจาก “ป่าเป็นของรัฐ” ไปสู่ “ป่าเป็นของประชาชน” กับทั้งยังได้สนับสนุนให้ทั้งประชาชนและภาคเอกชน รวมทั้งหน่วยงานราชการอื่นๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการป่าไม้ โดยดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการโครงการทดลองจัดการลุ่มแม่น้ำสา (กรมป่าไม้ 2523) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ต้นน้ำได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ

พื้นที่พื้นที่ต้นน้ำควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง โดยมุ่งหวังนำผลจากโครงการทดลองนี้ไปขยายการดำเนินงานในพื้นที่อื่นๆ อย่างกว้างขวางในโอกาสต่อมา

สิ่งที่ยืนยันได้เป็นอย่างดีถึงการมีวิสัยทัศน์ในด้านการให้ความสำคัญต่อประชาชนและทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการป่าไม้ อีกด้านหนึ่งก็คือ นายตรี กกก้าแห่งมิได้เน้นการบริหารงานป่าไม้แบบรวมศูนย์กลาง โดยได้พยายามกระจายอำนาจตามความเหมาะสมและโอกาสอันควร เช่น การมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อถือออกไปตรวจปราบปรามการกระทำผิดด้านกฎหมายป่าไม้ การจัดตั้งคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ ขึ้นมารับผิดชอบภาระหน้าที่บางด้านการจัดตั้งหน่วยงานในระดับภูมิภาค ที่อยู่ในสังกัดของจังหวัดต่างๆ ได้แก่ สำนักงานป่าไม้จังหวัดและสำนักงานป่าไม้อำเภอ เพื่อให้มีโอกาสตอบสนองการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการป่าไม้ในพื้นที่โดยตรง (กรมป่าไม้ 2516ข; กรมป่าไม้ 2523; กรมป่าไม้ 2539) นอกจากนี้แล้วท่านยังได้มีแนวคิดในการจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานป่าไม้ ในระดับแขวงเพื่อรับผิดชอบการจัดการป่าไม้ในพื้นที่ระดับตำบลอีกด้วย (ถนอม เปรมรัศมี 2515) อันเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ในการเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมป่าไม้ร่วมกับหน่วยงานของกรมป่าไม้ อย่างไรก็ตามในปี พ.ศ. 2535 กรมป่าไม้ (2539) รายงานว่าได้มีการจัดโครงสร้างของกรมป่าไม้ใหม่ โดยมีการยุบเลิกสำนักงานป่าไม้อำเภอ จาก 648 แห่ง เหลือเพียง 524 แห่ง เพื่อตอบสนองการจัดส่วนราชการและอัตรากำลัง เพื่อป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ให้มีการใช้คนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ จึงยุบเลิกสำนักงานอำเภอในท้องที่ที่ไม่มีพื้นที่ป่าไม้ปรากฏอยู่ ทำให้งานทางด้านส่งเสริมและพัฒนา การอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่ารวมทั้งงานการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการป่าไม้ในพื้นที่อำเภอนั้นด้อยประสิทธิภาพลง ต่อมาเมื่อมีการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการระดับกรมที่รับผิดชอบทางด้านจัดการป่าไม้ ออกเป็น 3 กรม คือ กรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช และกรมทรัพยากร ทางทะเลและชายฝั่ง ทำให้สำนักงานป่าไม้อำเภอทั้งหมดถูกยุบเลิกไป ทำให้งานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ในระดับอำเภอและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นขาดความต่อเนื่องและไม่คล่องตัวเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังทำความสับสนให้แก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการและให้คำแนะนำกฎหมาย และความรู้แก่ประชาชน ในหมู่บ้าน ตำบล ซึ่งประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรมอีกด้วย (อลงกต วรกี 2546) จึงทำให้การส่งเสริมประชาชนและ ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกิจการป่าไม้ต้องชะงักงันและไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ต่างจากการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นเช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมพัฒนาที่ดิน และกรมการพัฒนาชุมชนที่มีการดำเนินงานในพื้นที่ในระดับหมู่บ้าน ตำบล และอำเภออย่างจริงจัง ดังนั้นจึงควรได้มีการทบทวนนำแนวความคิดและการจัดตั้งหน่วยงานในระดับพื้นที่ ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในชุมชนอย่างแท้จริงที่ นายตรี กกก้าแห่ง เคยให้แนวทางไว้ข้างต้นมากำหนดรูปแบบ วิธีการและการบริหารจัดการเพื่อให้การส่งเสริมประชาชนและ ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการป่าไม้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นต่อไป

4) การเป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานด้านป่าไม้ บทบาท พฤติกรรม และผลงานทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและในการทำงานของนายตรี กกก้าแห่ง สะท้อนต่อธรรมาภิบาลในการบริหารงานกรมป่าไม้ของท่านเป็นอย่างดี นับว่าคุณสมบัติบางด้านโดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต การยึดมั่นในกฎระเบียบของทางราชการ และการรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นหาผู้อื่น

มาเปรียบเทียบได้อย่างยากยิ่งนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งข้าราชการระดับสูงและข้าราชการทั่วไป ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ต่างมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งน่าจะเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่บุคลากรกรมป่าไม้ในการนำไปประพฤติปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามมีบุคลากรบางส่วนในขณะนั้นมีความเห็นแตกต่างกันไป ทั้งนี้ในทัศนะของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรงค์ ปรีชานนท์ นายธานี ภมรนิยมนายอุดม หิรัญพฤกษ์ และอดีตข้าราชการป่าไม้อาวุโสอีกหลายท่าน ได้จำแนกบุคลากรของกรมป่าไม้ที่มีแนวทางการปฏิบัติงานด้านป่าไม้ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ไม่ตอบสนองการบริหารงานของนายตรี กกกล้าแห่ง บุคลากรกลุ่มนี้มีจำนวนไม่มากนัก ที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในทางที่มีขอบ โดยที่มิยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในด้านความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ และการอุทิศตนในการปฏิบัติงาน โดยทำการเอื้ออำนวยความสะดวกหรือผ่อนปรนการดำเนินงานบางด้านเพื่อหวังผลตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่พ่อค้าหรือผู้กระทำผิดกฎหมายป่าไม้หยิบยื่นให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตีตราไม้ ที่ผิดระเบียบ และไม่ปฏิบัติตามหลักวิชาการ ซึ่งมักได้รับผลประโยชน์ที่สูงมาก โดยการเรียกร้องจากพ่อค้าในทำนองการฉ้อราษฎร์ นอกจากนี้ยังมีบุคลากรอีกบางส่วนที่ทำการเบิกจ่ายงบประมาณของทางราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวในรูปแบบต่างๆ ที่เรียกว่าการบังหลวง

กลุ่มที่ 2 กลุ่มสายกลาง บุคลากรกลุ่มนี้มีอยู่จำนวนมาก ที่พยายามปฏิบัติงานตอบรับนโยบายหรือแนวทางของนายตรี กกกล้าแห่ง ในด้านการซื่อสัตย์สุจริตและการยึดมั่นในกฎระเบียบที่มี แต่บางครั้งอาจมีการผ่อนปรนในบางด้านอยู่บ้าง โดยมีสาเหตุที่กล่าวอ้างต่างๆ กันไป กับทั้งพยายามมิให้เกิดเหตุการณ์ที่ผิดระเบียบมากนัก เพราะตระหนักดีว่า ชัดกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและเกรงกลัวต่อการถูกลงโทษ หากถูกร้องเรียนหรือมีการสอบสวนความจริง ซึ่งเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้บางส่วนได้พยายามกลับตัวเข้าสู่กลุ่มที่ 3 แต่ขณะเดียวกันก็มีบางส่วนที่โอนเอียงไปยังกลุ่มที่ 1 หากผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่โอนเอียงไปในทางแสวงหาผลประโยชน์ในทางที่มีขอบ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มที่ศรัทธานายตรี กกกล้าแห่ง บุคลากรกลุ่มนี้มีอยู่จำนวนหนึ่งที่ชื่นชมการทำงานและศรัทธาพฤติกรรมของนายตรี กกกล้าแห่ง เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในด้านการซื่อสัตย์สุจริต การยึดมั่นในกฎระเบียบของทางราชการและการอุทิศตนในการปฏิบัติงานหลายคนได้ตั้งปณิธานและพยายามกระทำตัวให้ใกล้เคียงกับพฤติกรรมของนายตรี กกกล้าแห่ง ให้มากที่สุดซึ่งมักเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากเพราะต้องมีพื้นฐานทางด้านจิตใจมาอย่างดี อย่างไรก็ตามพฤติกรรมของกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ได้ส่งผลดีกับวงการป่าไม้เป็นอย่างมาก จึงนับได้ว่านายตรี กกกล้าแห่ง มีคุณูปการในด้านนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่าน เช่น นายผ่อง เล่งอี้ นายธานี ภมรนิยมนายจำทูล กองสาร นายประพัฒน์ แสงสกุล ม.ร.ว.ภัทรชัย รัชนี นายเที่ยง แจ่มศรีพงษ์ และนายปลั่ง ทองใบ ต่างยืนยันว่าได้ยึดพฤติกรรมของนายตรี กกกล้าแห่ง เป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานในอนาคตต่อมา

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่าน เช่น นายอุดม หิรัญพฤกษ์ นางพวงแก้ว กกกล้าแห่ง พระแสวง ฐิตธัมโม ได้ให้ข้อสังเกตว่ายังมีข้าราชการระดับสูงวงกรมป่าไม้อีก 1 ท่าน คือ นายพงษ์ โสโน (วนศาสตร์รุ่น 14-ถึงแก่กรรม) อดีตอธิบดีกรมป่าไม้ รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และผู้อำนวยการองค์การยางธรรมชาติระหว่างประเทศ ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้รับบารมีกล่าวขานว่ามีพฤติกรรมทั้งในด้านการซื่อสัตย์ยึดมั่นในกฎระเบียบของทางราชการและอุทิศตนต่อการปฏิบัติงาน ทำนองเดียวกัน ทั้งนี้ น่าจะได้ต้นแบบในการประพฤติปฏิบัติดังกล่าวส่วนหนึ่งมาจาก

นายตรี กกกำแหง เนื่องจากเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดสนิทสนมที่นายตรี กกกำแหง ได้มอบหมายงานให้ปฏิบัติงานด้วยความไวเนื้อเชื่อใจอยู่เสมอในขณะที่ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีและอธิบดีกรมป่าไม้

5) การรักษาเกียรติภูมิของอาชีพป่าไม้ ภาพลักษณ์ในอุดมคติของการทำงานป่าไม้ก็คือ การเป็นอาชีพที่ต้องมีความมานะอดทน พร้อมทั้งต้องเผชิญกับงานหนักและเหน็ดเหนื่อยต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ป่าไม้หลายด้าน ทั้งยังต้องเสี่ยงต่ออันตรายจากสัตว์ป่า และการเจ็บไข้ได้ป่วย โดยเฉพาะไข้ป่าหรือมาเลเรียที่ชุกชุมมากในอดีต นอกจากนี้ยังต้องพร้อมต่อความเป็นอยู่ที่ขาดความสะดวกสบาย ทั้งในด้านอาหารการกิน ที่พัก การเดินทาง รวมทั้งเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ล้วนมีข้อจำกัดมากมายกับทั้งยังต้องอยู่ห่างจากบุตร คู่ครอง ครอบครัวและญาติมิตร อยู่เสมอๆ บางโอกาสต้องปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นเวลายาวนาน อันเป็นที่รับรู้ของบุคคลทั่วไป ผู้ที่ทำงานด้านนี้จึงควรเป็นผู้มีจิตอาสา มีความเสียสละ และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติในการจัดการและอนุรักษ์ป่าไม้ตามหลักวิชาการตลอดไป แต่มีเจ้าหน้าที่ป่าไม้หลายคนที่ทำลายภาพลักษณ์โดยการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนจากการละเว้นการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการป่าไม้ และการทุ่มเทตนเองรวมทั้งขาดจรรยาบรรณในวิชาชีพป่าไม้ โดยเรียกร้องหรือรับผลประโยชน์จากกลุ่มพ่อค้าไม้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้ไม้ในป่าสัมปทานที่สร้างรายได้ให้แก่เจ้าหน้าที่กลุ่มนั้นจนสร้างความร่ำรวยอย่างมหาศาลให้กับบางคนจนถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้านลบที่แผ่ขยายไปสู่วงกว้างของอาชีพป่าไม้ ทั้งที่ส่วนใหญ่มีได้มีพฤติกรรมเช่นนั้น เปรียบเสมือนปลาเน่าตัวเดียวทำให้เหม็นไปทั้งห้อง ดังเช่น นิยม ติวตานนท์ (2531) ที่ได้วิจารณ์การที่ภาครัฐได้ค่าตอบแทนจากการให้สัมปทานไม้เป็นค่าภาคหลวงจำนวนเพียงเล็กน้อย ขณะที่ได้รับผลประโยชน์มีดังนี้

“...รัฐได้ค่าตอบแทนเพียงเท่านั้นเอง แต่ผู้รับสัมปทานได้ผลประโยชน์มากมาย ราคาไม้สักชั้นดีในท้องตลาดเวลานี้ (พ.ศ. 2531) ลูกบาศก์เมตรละ 5,000 ถึง 6,000 บาท ด้วยเหตุนี้ผู้รับสัมปทานจึงเป็นเศรษฐีร่ำรวยทุกราย แต่เขาก็ใจดี โดยเฉลี่ยความร่ำรวยให้แก่พนักงานป่าไม้ทุกระดับ นับตั้งแต่ระดับพนักงานตีตราไม้จนถึงระดับบักๆ ในกรมป่าไม้และกระทรวงเกษตรฯ ทั้งข้าราชการประจำและนักการเมือง เฉลี่ยให้ตามความสำคัญของงานที่อำนวยความสะดวกให้แก่เขา จึงได้ร่ำรวยกันถ้วนหน้า...”

นอกจากผลประโยชน์ที่ได้จากสัมปทานป่าไม้แล้ว ยังมีอีกหลายช่องทางที่สามารถสร้างผลประโยชน์ให้แก่ผู้ประพฤตินิยมชอบ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรป่าไม้ในหน้าที่ต่างๆ จึงพบว่าหลายครั้งที่ผู้กระทำความผิดถูกศาลลงโทษ อย่างสาสมกับความผิดที่ได้กระทำ ทั้งพนักงานป่าไม้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ป่าไม้โดยตรง นักการเมือง รัฐมนตรีฯลฯ ดังเช่นในปี พ.ศ. 2510 อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรผู้หนึ่ง (ขอสงวนนาม) พร้อมภรรยาและพวกได้ถูกศาลฎีกาสั่งลงโทษให้จำคุกคนละ 10-15 ปีมาแล้ว จากการหาผลประโยชน์ในการอนุญาตเกี่ยวกับป่าสงวนแห่งชาติ ทั้งนี้ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้จาก กลุ่มอนุรักษ์ธรรมชาติ (2532)

นายตรี กกกำแหง ได้รับการยอมรับกันว่าเป็นนวนกรที่มีพฤติกรรมและบุคลิกภาพเต็มเปี่ยมไปตามภาพลักษณ์ในอุดมคติของอาชีพป่าไม้ที่กล่าวข้างต้นทุกประการ เท่ากับเป็นการรักษาเกียรติภูมิของอาชีพป่าไม้ที่เสื่อมเสียไปเพราะเจ้าหน้าที่ป่าไม้ผู้ประพฤตินิยมชอบบางคนกระทำไว้ ทั้งนี้ ปรากฏหลักฐานที่ยืนยันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำไว้อาลัย โดยผู้เขียนที่มีทั้งผู้มีชื่อเสียงและเป็นผู้บริหารระดับสูงของประเทศ เช่น พลอากาศเอกทวิ จุลละทรัพย์ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พลเอกหลวงกัมปนาท



แสนยากร มจ. จักรพันธ์เพ็ญศิริ จักรพันธ์ อติตอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นายปรีดา วรรณสูต อติตปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในหนังสือที่ระลึกงานพระราชทานเพลิงศพของท่าน (กรมป่าไม้ 2516ก) รวมทั้งจากเอกสารอื่นๆ ตามผลการวิจัยที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้เขียนมิได้เขียนขึ้นชมตามมารยาทในสังคมเท่านั้น หากแต่เกิดจากความรู้สึกจากใจจริงที่สะท้อนประสบการณ์และพฤติกรรมของนายตรี กกกำแหง เนื่องจากสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้แม้ระยะเวลาได้ล่วงเลยมากกว่า 40 ปี หลังจากที่ท่านวายชนม์ไปแล้วก็ตาม แม้บางท่านเช่น ศาสตราจารย์ ดร.สนิท อักษรแก้ว และ ศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ตั้งจธรรม อติตอาจารย์คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รวมทั้งนางสาว สุมิตรา ฉั่วตระกูล อติตผู้อำนวยการกองคลัง และผู้ตรวจราชการ กรมป่าไม้ ที่ในเบื้องต้นมิได้อยู่ในกลุ่มเป้าหมายของการสัมภาษณ์ แต่เมื่อทราบโดยบังเอิญถึงการวิจัยในครั้งนี้ ได้แสดงตัวพร้อมทั้งให้ข้อมูลยืนยันเช่นเดียวกัน จึงเป็นหลักฐานยืนยันที่ชี้ให้เห็นว่านายตรี กกกำแหง เป็นผู้รักษาเกียรติภูมิของอาชีพป่าไม้โดยแท้จริง ในทำนองเดียวกับบวรกรรุ่นหลังที่โดดเด่นอันได้แก่ นายสืบ นาคะเสถียร (วนศาสตร์รุ่นที่ 35) อติตหัวหน้าเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าห้วยขาแข้ง กรมป่าไม้ ผู้เป็นคนที่ได้ยอมรับกันว่าทุ่มเททั้งร่างกายจิตใจให้แก่อาชีพป่าไม้ ได้ปลิดชีวิตตัวเองด้วยอาวุธปืนในบ้านพักของที่ทำงานกลางป่า เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2533 เพื่อเรียกร้องให้สังคมเห็นความสำคัญของการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า (มูลนิธิสืบ นาคะเสถียร 2558ข) จนทำให้สังคมตระหนักถึงเกียรติภูมิของอาชีพป่าไม้ และสร้างกระแสการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าของประเทศมาจนถึงทุกวันนี้กับทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนและเยาวชนหลายคนตัดสินใจในการเลือกเรียนและทำอาชีพป่าไม้อีกด้วย

### 3. ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง ครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัยในการนำไปใช้ประโยชน์

3.1.1 ผลของการวิจัยครั้งนี้ควรมีการเผยแพร่โดยใช้รูปแบบของสื่อหรือช่องทางที่เหมาะสมให้แก่ นักศึกษาทางด้านการป่าไม้ของสถาบันการศึกษาต่างๆ รวมทั้งบุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานทางด้านการป่าไม้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด และองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

3.1.2 สถาบันการศึกษาทางด้านการป่าไม้ควรเน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมในการครองตน ครองคน และครองงานให้แก่ นักศึกษาอย่างจริงจัง โดยใช้กิจกรรมในด้านต่างๆ ผสมผสานกันไป และสอดแทรกในการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

3.1.3 ควรมีการปลูกฝังคุณธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริตให้เป็นที่ยึดมั่นในจิตใจของทุกคน โดยเริ่มต้นจากบิดามารดาที่อบรมสั่งสอนและเป็นตัวอย่างตั้งแต่ในวัยเด็ก ต่อเนื่องไปในสถานศึกษาทุกระดับจนสำเร็จการศึกษา โดยใช้หลักคำสอนของศาสนา ควบคู่ไปกับการ

เรียนการสอนในระดับต่างๆ ตั้งแต่อนุบาลจนถึงอุดมศึกษา ทั้งนี้อาจสอดคล้องไปกับเนื้อหาวิชาและการจัดกิจกรรมทางศาสนาในโอกาสพิเศษตามความเหมาะสม

3.1.4 หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการป่าไม้ของประเทศ ควรเน้นให้บุคลากรที่เริ่มเข้าปฏิบัติงานเป็นครั้งแรก ได้มีโอกาสอยู่ใต้การบังคับบัญชาของบุคคลต้นแบบที่มีผลงานดีเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เรียนรู้และมีประสบการณ์ที่คาดหวังของหน่วยงาน

3.1.5 ในกรณีที่ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ป่าไม้ที่มีคุณงามความดีและผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ สมควรได้รับการยกย่องให้เป็นบุคคลต้นแบบ ต้องทำการศึกษาโดยเร่งด่วนในทุกแง่มุมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ เนื่องจากข้อมูลบางส่วนอาจสูญหายไปตามกาลเวลา แล้วทำการเผยแพร่ชื่อเสียงให้เป็นที่รับรู้ของสาธารณชน โดยใช้สื่อในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น ศาสตราจารย์ ดร.สง่า สรรพศรี ศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ คอวนิช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรงค์ ปรีชานนท์

3.1.6 การพิจารณาความดีความชอบและการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการของหน่วยงานด้านป่าไม้ ควรพิจารณานำหลักเกณฑ์และกลไก ที่มีในอดีตซึ่งมีการปฏิบัติและได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมและเป็นธรรมมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อป้องกันการวิ่งเต้นและใช้อำนาจในทางมิชอบ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การถอดบทเรียนของบรรพชนที่มีผลงานและพฤติกรรมอันน่ายกย่องเกี่ยวกับงานป่าไม้ในด้านต่างๆ เพื่อเป็นต้นแบบและบทเรียน แล้วเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้แก่วงกรรุ่นหลังในการประพฤติปฏิบัติตาม

3.2.2 การวิจัยธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ ของผู้บริหารงานระดับสูงในอดีตที่มีพฤติกรรมและผลงานโดดเด่นในด้านต่างๆ เพื่อเชิดชูเกียรติคุณพร้อมทั้งเป็นบทเรียนต่อการบริหารงานป่าไม้ที่เหมาะสม เช่น ศาสตราจารย์เทียม คมกฤต นายพงษ์ โสโน

3.2.3 การวิจัยธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารหน่วยงานป่าไม้ทุกระดับในปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุง/พัฒนาตนเอง รวมทั้งช่วยในการป้องปรามพฤติกรรมการบริหารงานบางด้านที่ไม่เหมาะสม

3.2.4 การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ของผู้บริหารระดับสูงยุคปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการหาแนวทางและมาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานป่าไม้ด้านต่างๆ

3.2.5 การศึกษาหลักการของธรรมาภิบาลที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการบริหารจัดการป่าไม้ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน

3.2.6 สมาคมศิษย์เก่าวนศาสตร์และสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนป่าไม้แพร่ ควรให้การสนับสนุนในการค้นหาศิษย์เก่าที่เป็นบุคคลต้นแบบที่มีผลงานดีเด่นและประจักษ์ชัดที่ได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง เพื่อทำการวิจัยถอดบทเรียนในการเป็นแบบอย่างให้บุคลากรด้านป่าไม้ศึกษาเป็นแบบอย่าง รวมทั้งการเผยแพร่ชื่อเสียงสู่สาธารณชนอีกทางหนึ่งด้วย