

การวิเคราะห์เกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้ง:
แนวทางการออกแบบเพื่อพัฒนาทักษะในองค์กร
Analyzing Board Games for Conflict Management:
A Design-Based Approach to Skill Development in Organizations

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

Chaiyaset Promsri

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

Received: 28 May 2025

Revised: 27 January 2026

Accepted: 11 March 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เกมกระดาน 5 เกมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ Stop, Relax and Resolve, The Social Conflict Game, Peacetown, Conflict Resolution Bingo Game และ StarStruck โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ ภายใต้กรอบแนวคิดการออกแบบเกมของ Tinsman (2008), Silverman (2013), Barrett (2020) และ ทฤษฎีการเรียนรู้ The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001) ผลการศึกษานำไปสู่การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาเกมกระดานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเรียนรู้เรื่องการจัดการความขัดแย้ง โดยพบ 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ 2) กลไกเกม 3) กติกาและโครงสร้างการเล่น 4) ประสบการณ์ของผู้เล่น 5) ปฏิสัมพันธ์และการสะท้อนความคิด 6) เนื้อหาและสถานการณ์จำลอง 7) ระบบรางวัลและผลกระทบ และ 8) ความหลากหลายและความท้าทาย ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าเกมกระดานสามารถเป็นเครื่องมือทางการเรียนรู้ที่ทรงพลังในการฝึกฝนทักษะการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรได้ เนื่องจากสามารถออกแบบให้สะท้อนสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและเปิดโอกาสให้ผู้เล่นฝึกการตัดสินใจ การเจรจา และการเข้าใจมุมมองที่แตกต่าง ข้อจำกัดของการวิจัยนี้ คือ การมุ่งเน้นเฉพาะการวิเคราะห์เนื้อหาจากเกมกระดานที่ถูกพัฒนาขึ้นมาแล้วซึ่งอาจไม่เหมาะกับบริบทเฉพาะ จึงเสนอแนะให้นำเอาแนวคิดในการออกแบบเกมกระดานที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ในการพัฒนาเกมกระดานต้นแบบที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในบริบทของไทยต่อไป

คำสำคัญ: เกมกระดาน; การจัดการความขัดแย้ง; การออกแบบเกม; การพัฒนาทักษะ; เกมเพื่อการศึกษา

Abstract

This research aimed to analyze five board games related to conflict management, namely Stop, Relax and Resolve, The Social Conflict Game, Peacetown, Conflict Resolution Bingo Game, and StarStruck, using qualitative content analysis. The study was grounded in the conceptual frameworks of game design by Tinsman (2008), Silverman (2013), Barrett (2020), and The Revised Bloom's Taxonomy by Anderson et al. (2001). The findings led to the synthesis of eight key components for developing effective educational board games for conflict management: (1) learning objectives, (2) game mechanics, (3) rules and flow, (4) player experience, (5) interaction and reflection, (6) content and scenario design, (7) rewards and consequences, and (8) challenge and scalability. The analysis revealed that board games can serve as powerful learning tools for fostering conflict management skills in organizational contexts. Well - designed games can simulate complex situations and offer players opportunities to practice decision - making, negotiation, and understanding diverse perspectives. However, a limitation of this study is that it focused solely on the content analysis of existing games, which may not fully align with specific cultural or contextual needs. Hence, this study recommended that the design principles identified should be applied to develop prototype board games tailored to the Thai educational context.

Keywords: board games; conflict management; game design; skills development; serious games

1. บทนำ (Introduction)

ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปมุ่งเน้น ในการบรรลุเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อหรือสถานการณ์ที่มีร่วมกัน โดยที่แต่ละฝ่ายมองว่าความต้องการของฝ่ายตนที่จะได้รับไม่เท่าเทียม กับอีกฝ่ายหนึ่งทำให้เกิดความเครียดหรือความไม่ลงรอยกัน (DuBrin, 2019) จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งภายใน องค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก เนื่องจากบุคลากรในองค์กรที่มีภูมิหลังที่หลากหลายส่งผลต่อรูปแบบ การทำงานที่ต่างกันไปสู่ความไม่เข้าใจกันในการทำงาน นอกจากนี้สาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายใน องค์กรยังเกิดจากทรัพยากรในการทำงานที่มีจำกัด มุมมองการทำงานที่ต่างกันอย่างเนื่องมาจากเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา บุคลิกภาพ ทักษะและความอดทนต่อความขัดแย้งที่ต่างกัน ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้ง เหล่านี้สามารถนำไปสู่ผลกระทบเชิงลบในการทำงานได้ อาทิ การขาดงาน ภาวะหมดไฟในการทำงาน ภาวะหมดใจในการทำงานการเรียกร้อง และการต่อต้านนโยบายหรือแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ ถึงแม้ว่า ความขัดแย้งจะนำไปสู่ผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้ แต่ถ้าความขัดแย้งถูกจัดการให้อยู่ในระดับ ที่เหมาะสมเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งเหล่านี้เพื่อสร้าง

ความสำเร็จแก่องค์กรได้ ซึ่งการจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและส่งผลดีแก่องค์กร ผู้บริหารต้องพิจารณาแนวทางหลากหลายประการ อาทิ การกำหนดนโยบายและการสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ ไม่ละเลยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการรับมือกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Vorecol Editorial Team, 2024)

การพัฒนาทักษะด้านการจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งแก่บุคลากรในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากต่อการทำให้ความขัดแย้งในองค์กรเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และนำไปสู่การสร้างประโยชน์ในการทำงาน นอกจากนี้ความสำคัญของการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ และแก้ปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงานยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน นอกจากนี้การพัฒนาทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งยังช่วยขจัดความเครียดและพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย (MasterClass, 2021) โดยวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการจัดการความขัดแย้งในองค์กร คือ การฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งช่วยให้บุคลากรเรียนรู้และเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งมาจากที่ใดและเกิดขึ้นได้อย่างไร และมุ่งนำเสนอกลยุทธ์ในการรับมือและวิธีการในการหาทางออกของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Rusconi, 2025; Indeed Editorial Team, 2025) อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงจุดประสงค์หลักของการฝึกอบรมทักษะการจัดการความขัดแย้งไม่ใช่การฝึกฝนในเชิงรับที่พนักงานเรียนรู้ว่าจะรับมือกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้จากความเห็นที่ไม่ลงรอยกันหรือบุคลิกภาพที่แตกต่างกันแต่เพียงเท่านั้น แต่การฝึกอบรมทักษะการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ คือ การฝึกฝนในเชิงรุกในการสร้างแนวทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่ลงรอยกันในการทำงาน โดยพนักงานสามารถค้นหาวิธีการในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ และยืนหยัดบนมุมมองนั้นโดยไม่สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นปรปักษ์ต่อบุคคลอื่นในองค์กรได้ (Pappas, 2025)

ถึงแม้ว่าการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งในองค์กรแก่พนักงานได้ แต่การเลือกวิธีการที่เหมาะสม และตรงกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความต้องการของพนักงานมากที่สุดจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานภายในองค์กรมีหลากหลายวิธีแต่วิธีการที่นิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลายประกอบด้วย การฝึกอบรมที่นำเสนอโดยผู้สอน การเรียนผ่านระบบอีเลิร์นนิง การฝึกอบรมด้วยสถานการณ์จำลอง การฝึกปฏิบัติจริง การฝึกสอนหรือการให้คำปรึกษา การฝึกอบรมข้ามสาย การบรรยาย การอภิปรายกลุ่มและกิจกรรม การสวมบทบาท กรณีศึกษา และการเล่นเกม เป็นต้น (Pradhan, 2025; Gupta, 2026)

การฝึกอบรมโดยใช้เกมได้รับความนิยมเพิ่มมากยิ่งขึ้น เนื่องจากวิธีการฝึกอบรมลักษณะนี้ เน้นการมีส่วนร่วมและสร้างให้เกิดความสนุกสนานแก่ผู้รับการฝึกอบรมมากกว่าการฝึกอบรมในรูปแบบเดิม นอกจากนี้ การฝึกอบรมโดยใช้เกมไม่ได้ทำให้การฝึกอบรมสนุกขึ้นแต่เพียงเท่านั้น แต่ช่วยปรับปรุงผลลัพธ์ของการเรียนรู้โดยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ จดจำ และนำข้อมูลไปใช้ได้มากขึ้นและเกิดแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการของการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอีกด้วย (Titus, 2019; Rivera, 2022) การศึกษาด้านการฝึกอบรมแสดงให้เห็นความมีประสิทธิภาพของการนำเกมมาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานในองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าพนักงานส่วนมากสามารถจดจำเนื้อหาของการอบรมได้มากถึงร้อยละ 70 เมื่อเปรียบเทียบกับการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่สามารถจดจำได้เพียงแค่ร้อยละ 5 เท่านั้น นอกจากนี้พนักงานใช้เวลาในการเรียนรู้ผ่านเกมน้อยกว่าการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมถึง 2 เท่า และยังประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับการฝึกอบรมแบบเดิมถึง 10 เท่า (Freifeld, 2018)

ถ้าพิจารณาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถอธิบายได้ว่าเป็นกระบวนการที่เริ่มจากการที่บุคคลฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมองหรือรับรู้ว่าอีกฝ่ายส่งผลกระทบหรือกำลังจะส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ตนเองต้องการให้คุณค่าหรือให้ความสำคัญ (Robbins & Judge, 2022) การพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเป็นหนึ่งในทักษะนุ่มนวล (Soft Skills) ที่สำคัญที่ช่วยให้บุคลากรในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมได้ดียิ่งขึ้นและดำรงไว้ ซึ่งความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (Radzi et al., 2020) ด้วยเหตุนี้การใช้เกมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการจัดการ และแก้ปัญหาคความขัดแย้งจึงมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก เนื่องจากเกมในการฝึกอบรมเน้นเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์และการพัฒนาทักษะทางสังคมเป็นพื้นฐาน ซึ่งครอบคลุมเรื่องของความเห็นอกเห็นใจ การทำงานร่วมกันและการแบ่งปันกัน รวมทั้งยังช่วยให้ทำสิ่งที่ท้าทายร่วมกันอันนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้เกมในการฝึกอบรมนอกเหนือจากวัตถุประสงค์ของเกมที่นำมาใช้ในการพัฒนาในประเด็นหัวข้อที่ต้องการส่งเสริม ซึ่งประโยชน์เหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการเสริมสร้างทักษะการจัดการความขัดแย้งในเบื้องต้นด้วย (Chauhan, 2022)

เกมกระดาน (Board Game) คือ เกมที่เล่นโดยผู้เล่นตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยใช้ตัวเดิน ไพ่ ลูกเต๋า หรือชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่วางบนกระดานหรือสามารถเคลื่อนย้ายบนกระดานบนเครื่องหมายและช่องว่างที่กำหนดไว้เป็นลักษณะเฉพาะ (Christensen, 2024) เกมกระดานถูกนำมาใช้ในฐานะเครื่องมือที่สำคัญในการฝึกอบรม เนื่องจากสามารถช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจเนื้อหาและรายละเอียดของหัวข้อที่ทำการฝึกอบรมที่ซับซ้อนได้ดียิ่งขึ้น เพราะเกมกระดานช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้สึกผ่อนคลาย สนุกสนาน และสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนได้ (Yusof et al., 2016) นอกจากนี้ การฝึกอบรมขององค์กรเป็นกระบวนการที่มีหลากหลายขั้นตอนและมีค่าใช้จ่ายสูงโดยได้รับผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ไม่มากนักถ้าเลือกวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ การเลือกเกมกระดานที่มีความเชื่อมโยงกับหัวข้อ

การฝึกอบรมและสามารถตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้จะยิ่งทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น งานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าการนำเอาเกมกระดานมาใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมากในการพัฒนาทักษะนุ่มนวล (Soft Skills) ของผู้เรียน และยิ่งเหมาะต่อการนำมาใช้ในฐานกิจกรรมก่อนการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถค้นพบความรู้บางประการด้วยตนเองได้ในสภาพแวดล้อมที่ไม่กดดัน (Radzi et al., 2020) นอกจากนี้การใช้เกมกระดานสำหรับการฝึกอบรมช่วยตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในประเด็นที่สำคัญอีกหลากหลายประการ อาทิ การใช้เวลาร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อการแก้ปัญหาและความท้าทายด้านสติปัญญา ทั้งด้านการวางแผน และการสร้างทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ในขณะที่ผู้เล่นมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน (Collaboration Skill) ในการทำงานจริงได้อีกด้วย (Treher, 2011) งานวิจัยของ GaneshKumar et al. (2021) ยังพบว่าเกมการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรมีประโยชน์อย่างมากต่อการเปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมกัน และช่วยให้สมาชิกในองค์กรแต่ละคนเข้าใจว่าแต่ละคนมีแนวโน้มที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การแข่งขัน ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นและบรรลุวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ นอกจากนี้ เกมการจัดการความขัดแย้งในที่ทำงานยังมีประโยชน์สำหรับผู้นำในการฝึกฝนทักษะการแก้ปัญหา ความขัดแย้งให้ดีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาของกลุ่มในที่ทำงาน และสามารถช่วยให้กลุ่มและองค์กรบรรลุผลการทำงานมากขึ้น ลดความขัดแย้ง และเพิ่มการทำงานร่วมกันและขวัญกำลังใจที่มากขึ้น

ถึงแม้ว่าความนิยมของการนำเกมกระดานมาใช้ในการฝึกอบรมจะมีเพิ่มมากขึ้น เช่น มีการนำเกมกระดานอย่าง Cash Flow 101 มาใช้ฝึกอบรมด้านบริหารธุรกิจ เกมกระดาน Chinatown หรือ Genoa มาพัฒนาเรื่องการเจรจาต่อรอง เกมกระดาน Pandemic มาใช้พัฒนาเรื่องทีมงานหรือการทำงานเป็นทีม และเกม The Big Idea มาใช้ในการฝึกอบรมเรื่องการขายและการตลาด (Sohn, 2008) แต่ในประเทศไทยการนำเอาเกมกระดานมาใช้ในการฝึกอบรมยังมีอยู่อย่างจำกัดและควรได้รับการพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น (Promsri, 2019) โดยเฉพาะเกมกระดานที่เกี่ยวกับเรื่องของการจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่ออกแบบและพัฒนาในประเทศไทยมีปรากฏให้เห็นเพียงแค่เกม Peace So Cracy ที่ถูกพัฒนาขึ้นบนความร่วมมือระหว่างสถาบันพระปกเกล้าและมูลนิธิฟรีดริช เนามัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของประชาธิปไตย โดยเกมนี้นกำหนดสถานการณ์ที่หลากหลายที่ครอบคลุมประเด็นปัญหาตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตามเกมนี้น่าสนใจเรื่องของการความขัดแย้งที่เชื่อมโยงกับเรื่องของประชาธิปไตยเป็นหลัก (Friedrich Nauman Foundation, 2018) นอกจากนี้การค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับเกมกระดานที่เกี่ยวกับเรื่องการแก้ปัญหาและจัดการความขัดแย้งพบว่า เกมกระดานเกี่ยวกับการแก้ปัญหความขัดแย้งส่วนใหญ่ถูกออกแบบสำหรับกลุ่มวัยเรียนระดับชั้นประถมถึงมัธยม โดยมีเกมกระดานที่น่าสนใจอยู่ด้วยกัน 3 เกม ประกอบด้วย Stop, Relax and Resolve, The Social Conflict Game, Peacetown (Promsri & Chaigusin, 2025). สำหรับเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งที่ถูกออกแบบสำหรับการฝึกอบรมกลุ่มผู้ใหญ่มีเพียงแค่ 2 เกม คือ Bad Day (A Conflict

Management Game) (Samsonova, 2021) และ StarStruck (Harmon et al., 2019) จะเห็นได้ว่าเกมกระดานที่เกี่ยวกับการจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งยังมีอยู่จำกัด และส่วนใหญ่จำกัดระดับอายุของผู้เล่นและเกมกระดานเหล่านี้ไม่ได้มีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์กร ด้วยข้อจำกัดและช่องว่างดังกล่าวทำให้งานชิ้นนี้มุ่งศึกษาเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบ และพัฒนาเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งในองค์กรต่อไปในอนาคต

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

เพื่อวิเคราะห์เกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้งและกำหนดแนวทางการออกแบบเพื่อนำไปใช้สำหรับการพัฒนาทักษะในองค์กร

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 แนวคิดเกี่ยวข้องกับเกมกระดาน

เกมกระดานถือกำเนิดขึ้นในช่วงยุคก่อนประวัติศาสตร์หรือประมาณ 5,000 ปีก่อนคริสตกาล โดยลูกเต๋า (Dice) ที่เป็นส่วนสำคัญในการเล่นเกมกระดานส่วนใหญ่ในปัจจุบันถือว่าเป็นเกมกระดานแรก ที่เก่าแก่ที่สุดของมนุษยชาติ หลังจากนั้นได้มีการค้นพบเกมกระดานที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในกลุ่มของฟาโรห์หรือบุคคลชนชั้นสูงในช่วงยุคอียิปต์โบราณที่ชื่อว่า “Senet” (ในช่วง 3,500 ปีก่อนคริสตกาล) ภายหลังเกมกระดานได้ถูกนำไปเล่นในกลุ่มประชาชนทั่วไป โดยเกมกระดานได้เชื่อมโยงกับความเชื่อทางศาสนาโดยมีชื่อเกมว่า “Mehen” ในยุคของโรมันได้มีการพัฒนาเกมกระดานเพิ่มมากขึ้น หนึ่งในเกมที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดในยุคนั้น คือ เกม “Backgammon” สำหรับโลกตะวันออก เกมกระดานแรกที่ถูกพัฒนาขึ้น คือ “Go” หรือเกมหมากล้อม ที่ถูกสร้างขึ้นช่วง 400 ปีก่อนคริสตกาล หลังจากนั้นในช่วงคริสตกาล ในยุคแรกได้มีการพัฒนาเกมกระดานต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เช่น เกมหมากรุก และเกม Mancala (Attia, 2016) จนมาถึงเกมที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในยุคปัจจุบัน อาทิ เกมเศรษฐี (Monopoly) และเกม Scrabble เป็นต้น (Kumar et al., 2022) อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ความนิยมเกมกระดานลดลงในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แต่ปัจจุบันเกมกระดานกลับมาได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยมีรายงานว่าตลาดเกมกระดานทั่วโลกมีมูลค่าประมาณ 11 พันล้านถึง 13.4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และคาดว่าจะเติบโตประมาณ 7 ถึง 11 เปอร์เซ็นต์ภายใน 5 ปีข้างหน้า นอกจากนี้แพลตฟอร์มการระดมทุน Kickstarter ทำให้นักออกแบบเกมกระดานหน้าใหม่สามารถปล่อยเกมง่ายขึ้น โดยมีเกมใหม่มากกว่า 3,000 เกมที่ออกในแต่ละปี (Peiser, 2022)

Campbell University (2024) อธิบายว่า เกมกระดานช่วยกระตุ้นสติปัญญาและพัฒนาการทางสังคมของผู้เล่น และทำให้ผู้เรียนสามารถรับข้อมูลหรือเรียนรู้เรื่องราวในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิมได้มากกว่า การเรียนในรูปแบบดั้งเดิม อีกทั้งยังเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการร่วมมือกัน นอกจากนี้เกมกระดานยังช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความคิดเชิงวิพากษ์และเป็นกระบวนการวิจัยแบบสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry - based Research Process) นอกจากนี้งานวิจัยที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของการเรียนรู้ผ่านการเล่นเกมกระดานของกลุ่มผู้เรียนและถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่กระตุ้นการเรียนรู้แบบจดจ่อและการคงไว้ซึ่งความรู้ที่ได้รับ นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่า เกมกระดาน

ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ของกลุ่มผู้เรียนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเชิงบวกอีกด้วย (Noda et al., 2019)

การพัฒนาเกมกระดานที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดด้านการเรียนรู้ที่ชัดเจน หนึ่งในกรอบที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ Bloom's Taxonomy ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกโดย Benjamin Bloom และคณะในปี ค.ศ. 1956 (Bloom et al., 1956) เพื่อจัดลำดับเป้าหมายทางการเรียนรู้ในด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) Bloom ได้นำเสนอ 6 ขั้นตอนของกระบวนการคิด เริ่มจากความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehension) การประยุกต์ใช้ (Application) การวิเคราะห์ (Analysis) การสังเคราะห์ (Synthesis) และการประเมิน (Evaluation) ลำดับขั้นดังกล่าวช่วยให้ผู้สอนและนักวิจัยสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

Anderson et al. (2001) ได้ปรับปรุงแนวคิดนี้ใหม่ โดยเปลี่ยนการใช้คำนามไปเป็นคำกริยาเชิงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงสิ่งที่ผู้เรียนสามารถทำได้จริง ได้แก่ จำได้ (Remember) เข้าใจ (Understand) ประยุกต์ (Apply) วิเคราะห์ (Analyze) ประเมิน (Evaluate) และสร้างสรรค์ (Create) นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มมิติของความรู้ (Knowledge Dimension) ซึ่งแบ่งเป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง ความรู้เชิงแนวคิด ความรู้เชิงกระบวนการ และความรู้เชิงอภิปัญญา ทำให้ The Revised Bloom's Taxonomy มีความครอบคลุมและตอบสนองต่อการออกแบบการเรียนการสอนได้ดียิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดเดิมสู่แนวคิดที่ปรับปรุงใหม่ (The Revised Bloom's Taxonomy) มีความทันสมัยและเหมาะสมกับการนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ยุคใหม่มากขึ้น โดยเฉพาะการออกแบบเกมกระดานเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งผู้ออกแบบเกมกระดานสามารถกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ที่คาดหวังได้ตั้งแต่การจดจำเนื้อหา (Remember) และการเข้าใจแนวคิด (Understand) ไปจนถึงการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการสร้างสรรค์ (Create) ซึ่งช่วยให้เกมกระดานสามารถพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกระดับ (จากตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ระดับการเรียนรู้ตามทฤษฎี The Revised Bloom's Taxonomy พร้อมตัวอย่างพฤติกรรมผู้เรียน

ระดับ (Cognitive Process)	คำอธิบาย	ตัวอย่างพฤติกรรมผู้เรียน
Remember (จำได้)	การจดจำข้อเท็จจริง คำศัพท์ กฎเกณฑ์	ท่องจำแนวคิดเรื่อง “การประนีประนอม”
Understand (เข้าใจ)	การตีความ อธิบาย สรุปความหมาย	อธิบายสถานการณ์ขัดแย้งและแนวทางแก้ไข
Apply (ประยุกต์)	การนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่	ใช้ทักษะการฟังเชิงรุกแก้ปัญหาในเกม
Analyze (วิเคราะห์)	การแยกแยะองค์ประกอบ หาเหตุและผล ความสัมพันธ์	วิเคราะห์พฤติกรรมผู้เล่นในเกมเพื่อหาทางออก
Evaluate (ประเมิน)	การตัดสินคุณค่า วิวิจารณ์ เปรียบเทียบ บนเหตุผล	ประเมินว่าวิธีแก้ขัดแย้งของเพื่อนมีประสิทธิภาพหรือไม่
Create (สร้างสรรค์)	การรวมความรู้เพื่อสร้างสิ่งใหม่ วางแผน หรือออกแบบ	สร้างกลยุทธ์ใหม่ในการเจรจา/แก้ขัดแย้ง

ที่มา: ปรับมาจาก Anderson et al. (2001)

เกมกระดานที่นำมาใช้สำหรับการฝึกอบรมถูกเรียกว่า “เกมเพื่อการเรียนรู้” (Serious Games) โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการสอนมากกว่าความบันเทิง ลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่แยกความแตกต่างระหว่างเกมจริงจิงออกจากเกมทั่วไป คือ เกมลักษณะนี้ออกแบบมาเพื่อใช้ในการเรียนรู้ปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริงเป็นหลักมากกว่าเรื่องของความบันเทิง (Michael & Chen, 2006) นอกจากนี้การออกแบบเกมกระดานที่เชื่อมโยงกับทฤษฎีของบลูมจะเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนของเกม ตัวอย่างเช่น หากเกมต้องการให้ผู้เรียนหรือผู้ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และจดจำเนื้อหาเกี่ยวกับหัวข้อที่เกี่ยวข้อง การออกแบบเกมสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ระดับแรกของทฤษฎีของบลูม คือ ความรู้ก็เพียงพอแล้ว อย่างไรก็ตามหากเกมกระดานต้องการให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมหาข้อสรุปที่ซับซ้อนมากขึ้นตามสิ่งที่ได้เรียนรู้ การออกแบบเกมกระดานต้องอาศัยระดับการเรียนรู้ในขั้นอื่น ๆ ตามแนวคิดของบลูมที่เพิ่มขึ้น (Economou & Bouki, 2025) นอกจากนี้การออกแบบเกมกระดานต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของการออกแบบเกมกระดานที่มุ่งเน้นการตอบวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งการทำความเข้าใจหลักการที่สำคัญของการออกแบบเกมกระดานตามแนวคิดของนักวิชาการที่สำคัญเปรียบเสมือนแผนที่นำทางที่ช่วยให้ผู้ออกแบบเกมกระดานสามารถออกแบบและพัฒนาเกมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (Promsri, 2018)

Tinsman (2008) ได้อธิบายถึงหลักการสำคัญที่ผู้ออกแบบเกมกระดานควรพิจารณาเมื่อเริ่มต้นในการออกแบบเกมกระดาน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ระยะเวลาในการเล่นเกม
- 2) กลไกหรือกติกาในการเล่นเกม
- 3) การเขียนกติกาในการเล่น
- 4) เรื่องของโชคและกลยุทธ์
- 5) ข้อมูลป้อนกลับจากผู้เล่น
- 6) ลักษณะของการไล่ตามทัน
- 7) การบรรลุความคาดหวังของผู้เล่น
- 8) ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและรางวัล

นอกจากหลักการที่สำคัญทั้ง 8 ประการนี้ การออกแบบเกมกระดานให้มีความน่าสนใจและสามารถตอบจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ได้ ต้องอาศัยการตั้งคำถามที่สำคัญก่อนทำการพัฒนาและออกแบบเกมกระดานเพื่อให้ผู้ออกแบบเกมกระดานสามารถวิเคราะห์แนวทางในการออกแบบเกมกระดานได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด โดย Silverman (2013) ได้เสนอแนวทางการออกแบบเกมกระดานผ่านการตั้งคำถาม 12 ข้อ ดังนี้

- 1) ผู้เล่นเกมกระดานมีจำนวนทั้งหมดเท่าไร
- 2) ระยะเวลาในการเล่นเกมกระดานใช้เวลานานเท่าใด
- 3) มีทางเลือกอะไรให้แก่ผู้เล่นเกมบ้างและเมื่อใดที่ผู้เล่นมีโอกาสใช้ทางเลือกเหล่านั้น
- 4) ผู้เล่นเกมจะเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างไร
- 5) การเลือกทางเลือกของผู้เล่นหนึ่งคนส่งผลกระทบต่อผู้เล่นคนอื่น ๆ อย่างไร
- 6) ผู้เล่นเกมกระดานจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เล่นคนอื่น ๆ ได้อย่างไร

- 7) มีทางเลือกใดบ้างที่ผู้เล่นหนึ่งคนสามารถกระทำได้ แต่ผู้เล่นคนอื่นไม่สามารถกระทำได้
- 8) ความคืบหน้าของเกมเป็นอย่างไร เป็นการสลับตากันเดินหรือเป็นไปตามตำแหน่งการนั่งในการเล่น
- 9) การแสดงออกใดบ้างที่ผู้เล่นสามารถกระทำได้
- 10) มีการกำหนดผลลัพธ์ของการแสดงออกอย่างไร
- 11) เป้าหมายของผู้เล่นคืออะไร
- 12) ผู้เล่นจะสามารถชนะได้อย่างไร

นอกเหนือจากการตั้งคำถาม 12 ข้อที่ควรดำเนินการก่อนเริ่มต้นออกแบบเกมกระดาน Barrett (2020) ได้เสนอแนะให้ผู้ออกแบบเกมตั้งคำถามสำคัญเมื่อเริ่มต้นในการออกแบบเกมกระดาน ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มเป้าหมายของเกมคือใคร
- 2) ผู้เล่นควรรู้สึกอย่างไรเมื่อเล่นเกม
- 3) อะไรที่ทำให้คนอยากเล่นเกมนี้มากกว่าเกมอื่น อะไรคือสิ่งที่แตกต่าง
- 4) มีกลไกอะไรบ้างที่สอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เล่นที่ต้องการ
- 5) สิ่งที่ผู้เล่นต้องทำในเกมมีอะไรบ้างและวิธีการที่จะชนะเป็นอย่างไร
- 6) จำนวนผู้เล่น เวลาในการเล่นและช่วงอายุที่เหมาะสมในการเล่น

นอกจากนี้การออกแบบและพัฒนาเกมที่ดียังได้นั้นเกิดจากการที่ผู้ออกแบบเกมกระดานมีประสบการณ์ในการเล่นเกมที่หลากหลาย ทำให้เกิดแนวคิดหรือมุมมองในการออกแบบเกมที่น่าสนใจมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Promsri (2016) ที่ได้อธิบายว่า การเริ่มต้นออกแบบเกมกระดานให้สามารถตอบจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ตามหัวข้อที่กำหนดสำหรับการพัฒนาเกมกระดาน ต้องเรียนรู้จากเกมกระดานในหัวข้อเดียวกันผ่านการสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านของเกมเหล่านั้นที่ครอบคลุม ชื่อเกม ผู้ผลิต/ปีที่ผลิต/ตัวอย่างภาพระดับอายุ (ที่เหมาะสม) วัตถุประสงค์ของเกม คำอธิบายลักษณะของเกม และส่วนประกอบของเกม ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้ควรนำไปใช้ประกอบการสังเคราะห์กระดานที่ผู้ออกแบบต้องการพัฒนาในส่วนเพิ่มเติมการออกแบบ และพัฒนาเกมผ่านการพิจารณาเกมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการได้ผ่านการวิเคราะห์ MDA (MDA Analysis) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 ส่วน คือ กลไก (Mechanics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของเกมที่เกี่ยวข้องกับกฎหรือการกระทำพื้นฐานทุกอย่างที่ผู้เล่นสามารถทำได้ในการเล่นพลวัตของเกม (Dynamics) เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้เล่นที่เกิดขึ้นเพื่อใช้โต้ตอบกลไกและช่วยสนับสนุนสุนทรียภาพในการเล่น ความกดดัน ด้านเวลาและการเล่นของฝ่ายตรงข้ามเป็นพลวัตของเกมที่สร้างและสนับสนุนสุนทรียภาพของความท้าทายพลวัตของการแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้เล่นหรือการจัดหาเงื่อนไขการชนะที่ยากต่อการบรรลุโดยลำพังนั้นมีไว้สำหรับสุนทรียภาพของมิตรภาพในการเล่น สุนทรียหรือความสวยงาม (Aesthetics) คือ การตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นในการเล่น (Hunicke et al., 2004)

Harmon et al. (2019) ได้ดำเนินการออกแบบและพัฒนาเกมกระดานเพื่อถ่ายทอดแนวคิดและกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง โดยอิงจากทฤษฎี Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) ซึ่งจำแนกพฤติกรรมของการรับมือกับความขัดแย้งออกเป็นห้าประเภท ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (Avoiding),

การปรับตัว (Accommodating) การแข่งขัน (Competing) การประนีประนอม (Compromising) และการร่วมมือ (Collaborating) พร้อมทั้งประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด MDA (Mechanics–Dynamics–Aesthetics) ในการออกแบบโครงสร้างเกมให้สามารถส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ผ่านการเล่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเกมที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้มีชื่อว่า “StarStruck” ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อให้ผู้เล่นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และโต้ตอบกับสถานการณ์จำลองที่สะท้อนรูปแบบความขัดแย้งต่าง ๆ ในบริบททางสังคม

GaneshKumar et al. (2021) ศึกษาประสิทธิภาพของเกมและกิจกรรมเพื่อการจัดการความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน โดยมุ่งเน้นการใช้เกมเป็นเครื่องมือเสริมสร้างการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาในระดับบุคคลและกลุ่ม งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าเกมที่ออกแบบโดยมีองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม (Engagement) การสะท้อนตนเอง (Self - reflection) และการจำลองสถานการณ์ (Simulation) สามารถส่งผลเชิงบวกต่อการรับรู้ และพฤติกรรมของผู้เล่นในบริบทของความขัดแย้งจริง

นอกจากนี้การศึกษานี้ยังเน้นถึงความสำคัญของการเลือกใช้เกมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ การฝึกอบรมและลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย เช่น เกมที่มีโครงสร้างชัดเจนสามารถลดความวิตกกังวลของผู้เล่น ในขณะที่เกมเชิงการแข่งขันสามารถกระตุ้นการตัดสินใจ การเจรจา และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ได้ ผลการวิเคราะห์สนับสนุนว่าเกมและกิจกรรมเพื่อการจัดการความขัดแย้งมีศักยภาพในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัย และเอื้อต่อการฝึกฝนกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทขององค์กร

Cheong et al. (2015) นำเสนอการพัฒนาเกมดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ชื่อ Village Voices ซึ่งออกแบบมาเพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการความขัดแย้งในเด็กอายุ 9 – 12 ปี เกมนี้มีลักษณะเป็นเกมผู้เล่นหลายคนที่ทำให้ผู้เล่นสวมบทบาทเป็นชาวบ้านในหมู่บ้านสมมุติ โดยต้องเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่หลากหลาย เช่น การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การกระจายข้าวสาลี และการขโมยทรัพยากร ซึ่งสะท้อนพฤติกรรมทางสังคมที่แตกต่างกันตั้งแต่ความร่วมมือไปจนถึงความขัดแย้ง การออกแบบ Village Voices อิงจากทฤษฎีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984) และโมเดลการแก้ไขความขัดแย้ง 6 ขั้นตอนของ Crawford & Bodine (1996) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนภารกิจในเกมให้เหมาะสมกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้เล่นแต่ละคนผ่านระบบการสร้างแบบจำลองผู้เล่น (Player Modelling) เพื่อให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เฉพาะบุคคล โดยการศึกษานี้ได้ทำการทดลองใช้เกมกับนักเรียน จำนวน 32 คน ในประเทศโปรตุเกส โดยเก็บข้อมูลพฤติกรรมในเกมและการประเมินตนเองของผู้เล่นเกี่ยวกับความเข้มข้นของความขัดแย้งสภาวะอารมณ์ และความสัมพันธ์กับผู้เล่นคนอื่น ๆ ผลการวิเคราะห์พบความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แนวโน้มทางวัฒนธรรม อารมณ์และการรับรู้เกี่ยวกับผู้เล่นคนอื่นกับความเข้มข้นของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเกม โดยสรุปเกม Village Voices แสดงให้เห็นศักยภาพในการเป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งผ่านการจำลองสถานการณ์ที่มีระดับความเข้มข้นแตกต่างกันและเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่าเกมกระดานสามารถเป็นเครื่องมือทางการศึกษาที่มีศักยภาพในการถ่ายทอดแนวคิดนามธรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไปสู่รูปธรรมผ่านประสบการณ์เชิงปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการออกแบบกลไก (Mechanics) ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เล่นในเชิงพลวัต (Dynamics) และสามารถสร้างประสบการณ์ทางอารมณ์ (Aesthetics) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบองค์รวม การศึกษานี้มีส่วนสำคัญในการสร้างฐานเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติสำหรับนักออกแบบเกมการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ในอนาคต

แนวทางที่ได้กล่าวมาข้างต้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการออกแบบและพัฒนาเกมกระดาน เพราะช่วยให้ผู้ออกแบบเกมกระดานลำดับความคิดอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญของการพัฒนาเกมผ่านการสังเคราะห์และวิเคราะห์เกมกระดานในหัวข้อเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันเพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานหรือเบื้องหลังของการออกแบบเกมกระดานเหล่านั้น และนำไปสู่การต่อยอดเพื่อกำหนดแนวทางในการออกแบบและพัฒนาเกมกระดานในหัวข้อเดียวกันได้ ด้วยเหตุนี้การศึกษานี้จึงได้ประยุกต์แนวคิดของ Tinsman (2008), Silverman (2013), Promsri (2016), Barrett (2020) และ The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001) เพื่อใช้วิเคราะห์เกมกระดานการจัดการความขัดแย้งมีอยู่แล้วในปัจจุบัน และนำไปสู่การกำหนดแนวทางสำหรับการพัฒนาเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งในองค์การต่อไป

4. วิธีกรวิจัย (Research Methodology)

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Board Games) โดยกำหนดประชากรเป็นชุดของเกมกระดานที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะการจัดการและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งสืบค้นผ่านเครื่องมือสืบค้นข้อมูลออนไลน์ Google โดยใช้คำสำคัญ (Keywords) ได้แก่ “Conflict Management Board Games” และ “Conflict Resolution Board Games” เป็นหลักเกณฑ์ในการรวบรวมข้อมูล

จากกระบวนการสืบค้น พบเกมกระดานที่ตรงตามเงื่อนไขทั้งหมด จำนวน 10 เกม อย่างไรก็ตามมีเกมหนึ่งรายการ คือ “Bad Day (A Conflict Management Game)” ซึ่งแม้จะจัดอยู่ในหมวด Tabletop แต่ไม่ปรากฏว่ามีองค์ประกอบของ “กระดาน” (Board) อย่างชัดเจน จึงไม่เป็นไปตามนิยามที่กำหนดไว้สำหรับ “เกมกระดาน” ในการศึกษาครั้งนี้ และได้ตัดออกจากกลุ่มประชากร ส่งผลให้ประชากรที่ใช้สำหรับการสุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 9 เกม กลุ่มตัวอย่างถูกคัดเลือกโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบไม่ใส่คืน โดยเขียนชื่อเกมแต่ละรายการลงบนฉลากและจับฉลากจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของประชากรทั้งหมด ส่งผลให้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 เกม ได้แก่

- 1) Stop, Relax and Resolve
- 2) The Social Conflict Game

- 3) Peacetown
- 4) Conflict Resolution Bingo Game
- 5) StarStruck

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยหลัก คือ แบบฟอร์มวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยอิงจากกรอบแนวคิดของ Tinsman (2008), Silverman (2013) และ Barrett (2020) ร่วมกับการทฤษฎีการเรียนรู้ The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001) แบบฟอร์มดังกล่าวประกอบด้วยหมวดหมู่การวิเคราะห์ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของเกม ได้แก่ โครงสร้าง วัตถุประสงค์ กลไกการเรียนรู้ และระดับการพัฒนาทักษะของผู้เล่น

นอกจากนี้ การวิเคราะห์เบื้องต้นของเกมกระดานยังอ้างอิงแบบจำลองการรวบรวมข้อมูลเกมเพื่อการวิจัยจาก Promsri (2016) ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลจำเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ ชื่อเกม ผู้พัฒนา/ปีที่ผลิต ภาพตัวอย่างเกม กลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์ คำอธิบายลักษณะเกม และส่วนประกอบภายในเกม

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

- 1) การสืบค้นและรวบรวมข้อมูลเกมกระดานผ่านเว็บไซต์สาธารณะโดยใช้คำสำคัญที่เกี่ยวข้อง
- 2) การพิจารณาคัดเลือกเกมที่มีคุณลักษณะตรงตามเกณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ต้องเป็นเกมกระดานที่มีองค์ประกอบกระดานอย่างชัดเจน”
- 3) การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 เกมจากเกมทั้งหมด 9 เกม เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิเคราะห์เชิงลึก โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ข้อมูลของเกมที่ได้รับการคัดเลือกจะถูกรวบรวมจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น เว็บไซต์ของผู้พัฒนาฐานข้อมูลเกมเพื่อการศึกษา และบทความที่มีการอธิบายกลไกเกมอย่างละเอียด

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Qualitative Content Analysis) โดยอาศัยกรอบแนวคิดจากนักวิชาการหลากหลายสาขาเพื่อสร้างความครอบคลุมในมิติของการออกแบบเกมและการเรียนรู้ โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- 1) การสังเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของเกมตามเกณฑ์ของ Promsri (2016)
- 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบการออกแบบเกมตามแนวคิดของ Tinsman (2008)
- 3) การพิจารณาการบูรณาการการเรียนรู้ผ่านเกมตามแนวคิดของ Silverman (2013)
- 4) การวิเคราะห์กลไกการเรียนรู้ในเกมตามแนวคิดของ Barrett (2020)
- 5) การจำแนกระดับพฤติกรรมการเรียนรู้ The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001) เพื่อระบุเป้าหมายการเรียนรู้ของเกม
- 6) การสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อจัดทำแนวทางการออกแบบเกมกระดานต้นแบบที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการส่งเสริมทักษะการจัดการความขัดแย้งในบริบทขององค์การ

โดยสรุปการวิเคราะห์นี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนากอบแนวคิดเชิงออกแบบที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบเกมกระดานต้นแบบสำหรับฝึกทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับแนวทางทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

เกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งที่นำมาวิเคราะห์ข้อมูลมีทั้งหมด 5 เกม ประกอบด้วย Stop, Relax and Resolve, The Social Conflict Game, Peacetown, Conflict Resolution Bingo Game และ StarStruck โดยในขั้นตอนแรก งานวิจัยนี้ได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 เกมนี้ครอบคลุมตามองค์ประกอบที่กำหนดโดย Promsri (2016) ได้แก่ ชื่อเกม ผู้ผลิต/ปีที่ผลิต/ตัวอย่างภาพ ระดับอายุที่เหมาะสมของผู้เล่นเกม วัตถุประสงค์ของเกม คำอธิบายลักษณะของเกม และส่วนประกอบของเกม ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบเกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้ง

ชื่อเกม	ผู้ผลิต / ปีที่ผลิต	กลุ่มอายุ เป้าหมาย	วัตถุประสงค์ ของเกม	ลักษณะสำคัญ ของเกม	ส่วนประกอบ ของเกม
Stop, Relax & Resolve	Childs work Childsplay / ไม่ระบุ	เด็กวัยเรียน 6 – 12 ปี	ฝึกเทคนิคการจัดการความขัดแย้ง 12 ประการอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	ใช้สถานการณ์จำลองรายวัน และรุนแรง (เช่น การรังแก การใช้อาวุธ) เพื่อฝึกการใช้เทคนิค เช่น การฟังอย่างตั้งใจ การสื่อสารเชิงบวก	กระดานเกม ตัวเดิน ลูกเต๋า การ์ด 3 ชนิด (Danger, Conflict, Resolution)
The Social Conflict Game	Berthold Berg / ไม่ระบุ	เด็ก 8 ปี ขึ้นไป	พัฒนา 7 ทักษะการจัดการความขัดแย้ง เช่น ความรับผิดชอบ ความเข้าใจผู้อื่น การแก้ปัญหา	ใช้การ์ดคำถาม 200 ใบ (แยกตามสีของทักษะ) ส่งเสริมการวิเคราะห์ พฤติกรรมและการสวมบทบาท ในสถานการณ์ขัดแย้ง	กระดาน ตัวเดิน ลูกเต๋า การ์ดคำถาม 200 ใบ คู่มือ Social Conflict Inventory
Peacetown	Eric Terry / ไม่ระบุ	เด็กอายุ 6 – 12 ปี	ส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสันติ ทั้ง	ใช้กระดานสองหน้าเพื่อพัฒนาทักษะ 13 ประการ เช่น	กระดาน 2 หน้า ตัวเดิน ลูกเต๋า การ์ดความขัดแย้ง 70 ใบ การ์ดโอกาส การ์ดทักษะ คะแนนสันติภาพ



ชื่อเกม	ผู้ผลิต / ปีที่ผลิต	กลุ่มอายุ เป้าหมาย	วัตถุประสงค์ ของเกม	ลักษณะสำคัญของเกม	ส่วนประกอบ ของเกม
			ระดับพื้นฐาน และขั้นสูง	การ ประนีประนอม การฟัง การ เคารพความ แตกต่าง และ การแก้ปัญหา เป็นทีม	
Conflict Resolution Bingo	Childsworld / Childsplay / ไม่ระบุ	10 - 14 ปี	เพื่อส่งเสริม ทักษะการ แก้ไขความ ขัดแย้งใน ห้องเรียนและ ชีวิตประจำวัน ผ่านการเล่น เกมที่ สนุกสนาน และมีส่วนร่วม	เกมบิงโกที่ ออกแบบมาเพื่อ กระตุ้นการ สนทนาและการ เรียนรู้เกี่ยวกับ การจัดการความ ขัดแย้ง ผู้เล่นจะ ได้เรียนรู้แนว ทางการแก้ไข ปัญหาและ พฤติกรรมที่ เหมาะสมในการ เผชิญกับ สถานการณ์ความ ขัดแย้งต่าง ๆ	ประกอบด้วยการ์ดบิงโก 16 ใบ การ์ด คำถาม ขีปสำหรับเล่น แผ่นงานที่สามารถทำสำเนาได้ และคู่มือการใช้งาน รองรับผู้เล่น 2 -16 คน 

ชื่อเกม	ผู้ผลิต / ปีที่ผลิต	กลุ่มอายุ เป้าหมาย	วัตถุประสงค์ ของเกม	ลักษณะสำคัญของเกม	ส่วนประกอบ ของเกม
StarStruck	พัฒนาโดย Harmon et al. (2019)	นักเรียน มัธยมปลายและนักศึกษา มหาวิทยาลัย	เพื่อสอนและฝึกฝนกลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้ง ผ่าน สถานการณ์จำลองในเกม	StarStruck เป็น เกมกระดานเพื่อการศึกษา ที่ ออกแบบมาเพื่อ กระตุ้นการ สนทนาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้ กลยุทธ์ที่มี พื้นฐานจาก ทฤษฎีจิตวิทยา สังคม ผู้เล่นจะได้สำรวจและ ฝึกฝนกลยุทธ์ การแก้ไขความ ขัดแย้งใน สภาพแวดล้อม ทางสังคมที่เป็น ธรรมชาติ ผ่าน การโต้ตอบทั้งใน และนอกเกม	ประกอบด้วยกระดานเกม การ์ด สถานการณ์ที่หลากหลาย ชิ้นส่วนผู้เล่น และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ช่วย จำลองสถานการณ์ความขัดแย้งและ ส่งเสริมการเรียนรู้กลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้ง



ตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า เกมกระดานที่ถูกเลือกมาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลากทั้งหมด จำนวน 5 เกม ส่วนใหญ่เหมาะสำหรับเด็กวัยรุ่นขึ้นไป ได้แก่ The Social Conflict Game, Conflict Resolution Bingo, และ StarStruck โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกม StarStruck ที่เหมาะสำหรับเด็กโตในระดับชั้นมัธยมปลายขึ้นไป เนื่องจากลักษณะของเกมมีความซับซ้อนในการเล่นมากกว่าเกมที่เหลืออีก 4 เกม สำหรับลักษณะสำคัญของเกมทั้ง 5 เกมที่มีร่วมกัน คือ การมุ่งเน้นการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อกระตุ้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในแต่ละประเภทผ่านการเล่นเกมร่วมกันของผู้เล่น อย่างไรก็ตาม เกม The Social Conflict Game มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากเกมอื่นตรงที่มุ่งส่งเสริมการวิเคราะห์พฤติกรรมและการแสดงบทบาทสมมติของผู้เล่น ขณะที่เกม StarStruck เน้นการสนทนาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยใช้กลยุทธ์ที่อิงจากทฤษฎีจิตวิทยาทางสังคม ในส่วนขององค์ประกอบของเกม พบว่า เกมส่วนใหญ่ประกอบด้วยกระดาน การ์ด ตัวเดิน ลูกเต๋า ตารางคะแนน และคู่มือการใช้งาน ทั้งนี้มีบางเกมที่มีองค์ประกอบเฉพาะ เช่น Conflict Resolution Bingo Game ซึ่งใช้การ์ดบิงโกเป็นหลัก และสามารถเล่นได้กับผู้เล่นจำนวนมากพร้อมกันได้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้งโดยประยุกต์แนวคิดของ Tinsman (2008), Silverman (2013), Barrett (2020) และ The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001)

เกมกระดาน	การออกแบบตาม Tinsman (2008)	การตั้งคำถามตาม Silverman (2013)	มิติการออกแบบจาก Barrett (2020)	ระดับการเรียนรู้ตาม The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001)
Stop, Relax & Resolve	มีกลไกชัดเจน เช่น การใช้การ์ดจำลองสถานการณ์ 12 เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง: มีกติกาและระบบรางวัล	คำถามส่งเสริมการสะท้อนและการตัดสินใจ เช่น “จะทำอย่างไรหาก...?”	เน้นประสบการณ์ที่ปลอดภัยและเหมาะสมกับเด็ก สื่อสารชัดเจน	เข้าใจ (Understand), ประยุกต์ (Apply)
The Social Conflict Game	ใช้การ์ดคำถามกว่า 200 ใบ แบ่งตามทักษะหลักเชิงสังคม: กติกาเน้นวิเคราะห์พฤติกรรม	กระตุ้นให้ผู้เล่นสวมบทบาท วิเคราะห์พฤติกรรม และเลือกทางออก	ออกแบบเพื่อการ “สำรวจตนเอง” และพัฒนาทางอารมณ์	วิเคราะห์ (Analyze), ประเมิน (Evaluate)
Peacetown	มีกลไกเกมแบบร่วมมือ มี 2 ระดับความซับซ้อน พร้อมระบบแต้มสะท้อนผลลัพธ์	ผู้เล่นต้องอภิปรายก่อนเลือกตอบในแต่ละสถานการณ์	สร้างประสบการณ์ร่วมจากการทำงานเป็นทีมและการฟัง	จดจำ (Remember), ประยุกต์ (Apply), สร้างสรรค์ (Create)
Conflict Resolution Bingo	ใช้กลไกบิงโกแบบดั้งเดิม แต่แทนตัวเลขด้วยคำศัพท์หรือวลีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง: ไม่มีการเดินหมากหรือลูกเต๋า	ผู้เล่นต้องอภิปรายคำศัพท์ในช่อง เช่น “การประนีประนอม” หรือ “การรับฟัง” เพื่อเติมลงในบิงโก	เป็นเกมกลุ่มที่สร้างความเข้าใจเบื้องต้นและปลอดภัยในการเรียนรู้คำศัพท์และแนวคิดเรื่องความขัดแย้ง	จดจำ (Remember), เข้าใจ (Understand)
StarStruck	เป็นเกมวางแผนเชิงกลยุทธ์ในธีมวงการบันเทิง โดยผู้เล่นจัดการความขัดแย้งในทีมเพื่อคว้าความสำเร็จมีระบบโต้ตอบและระบบทรัพยากร	คำถามและสถานการณ์ที่ซับซ้อนเปิดโอกาสให้ผู้เล่นคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจบนความขัดแย้งภายในทีม	สะท้อนบริบทองค์กรและการเปลี่ยนแปลง มุมมองของบทบาท ความคิดเชิงระบบ และพลวัตระหว่างผู้เล่น	วิเคราะห์ (Analyze), ประเมิน (Evaluate), สร้างสรรค์ (Create)

ตารางที่ 3 แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบของเกมกระดานทั้ง 5 เกม โดยอิงจากกรอบแนวคิดของ Tinsman (2008) ซึ่งเน้นเรื่องกลไกและความสมดุลของเกม เช่น การกำหนดรางวัล/บทลงโทษ กลยุทธ์ และการไล่ตามทัน แนวคิดของ Silverman (2013) ที่เสนอชุดคำถามเพื่อวิเคราะห์การออกแบบเกมอย่างมีระบบ เช่น การเลือกทางเลือกในเกมมีผลต่อผู้เล่นคนอื่นอย่างไร และแนวคิดของ Barrett (2020) ที่เน้นการสร้างประสบการณ์การเล่นอย่างมีอารมณ์ร่วม สะท้อนการออกแบบเกมให้ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ นอกจากนี้การวิเคราะห์นี้ยังนำไปสู่การกำหนดระดับการเรียนรู้ของผู้เล่นตามทฤษฎีของ The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001) โดยพบว่าเกมสำหรับเด็ก เช่น Stop, Relax & Resolve และ Peacetown มุ่งเน้นระดับความรู้ ความเข้าใจ และการประยุกต์ ขณะที่เกมสำหรับวัยรุ่นและผู้ใหญ่ เช่น The Social Conflict Game, Conflict Resolution Bingo และ StarStruck มุ่งเน้นระดับที่สูงขึ้น เช่น การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมิน

ผลจากการวิเคราะห์นี้สามารถนำไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาเกมกระดานใหม่ที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะในการส่งเสริมทักษะการจัดการความขัดแย้งในองค์กร โดยผสมผสานการออกแบบกลไกอย่างมีกลยุทธ์ การกระตุ้นอารมณ์ร่วมของผู้เล่น และการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับสูงอย่างเป็นระบบ

จากการวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์องค์ความรู้และกรณีศึกษาเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง จำนวน 5 เกม ได้แก่ Stop, Relax & Resolve, The Social Conflict Game, Peacetown, Conflict Resolution Bingo Game และ StarStruck โดยใช้กรอบแนวคิดของ Promsri (2016) เป็นฐานร่วมกับการประยุกต์แนวคิดจาก Tinsman (2008), Silverman (2013), Barrett (2020) และ The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001) ทำให้สามารถสรุปแนวทางเชิงองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาเกมกระดานเพื่อเสริมสร้างทักษะการจัดการความขัดแย้งได้ 8 ประการ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แนวทางการพัฒนาเกมกระดานการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Board Game Design Framework)

องค์ประกอบหลัก	แนวทางการพัฒนาเกมกระดาน	ที่มา / แนวคิดที่สนับสนุน
1. วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning Objectives)	กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ให้ครอบคลุมตั้งแต่ จดจำ (Remember) และเข้าใจ (Understand) ไปจนถึง ประยุกต์ (Apply) วิเคราะห์ (Analyze) ประเมิน (Evaluate) และสร้างสรรค์ (Create) โดยใช้สถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งจริงในชีวิตหรือองค์กร	Anderson et al. (2001) / Bloom's Revised Taxonomy of Cognitive Learning
2. กลไกเกม (Game Mechanics)	สร้างกลไกผสมผสาน “โชค” (ลูกเต๋า การ์ดสุ่ม) และ “กลยุทธ์” (วางแผน โต้ตอบ เจรจา) เพื่อให้ผู้เล่นคิด	Tinsman (2008)/ กลไก - พฤติกรรม: ดุลยภาพระหว่างโอกาสและทักษะ

องค์ประกอบหลัก	แนวทางการพัฒนาเกมกระดาน	ที่มา / แนวคิดที่สนับสนุน
	วิเคราะห์และตัดสินใจภายใต้แรงกดดันหรือข้อจำกัด	
3. กติกาและโครงสร้างการเล่น (Rules & Flow)	ออกแบบกติกาให้เข้าใจง่าย มีขั้นตอนการเล่นที่ชัดเจน อิงระบบสลับตา (Turn - based) หรือมีภารกิจเป้าหมาย เพื่อสะท้อนผลจากการตัดสินใจ	Silverman (2013)/ คำถาม 12 ข้อ วิเคราะห์ระบบเกม
4. ประสบการณ์ของผู้เล่น (Player Experience)	พิจารณาว่า “ผู้เล่นควรได้รับประสบการณ์แบบใด?” เช่น รู้สึกตื่นตัว สะท้อนตนเอง เข้าใจผู้อื่น หรือเกิดความรู้สึกร่วมทางอารมณ์	Barrett (2020)/ การออกแบบอารมณ์และแรงจูงใจในการเรียนรู้
5. ปฏิสัมพันธ์และการสะท้อนความคิด (Interaction & Reflection)	ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม เช่น การเจรจา การแลกเปลี่ยนมุมมอง และจัดช่วงสะท้อนหลังเล่น เช่น การอภิปรายหรือเขียน Reflection	Anderson et al. (2001) / ประเมิน (Evaluate): Barrett (2020) / Continuous Learning Experience
6. เนื้อหาและสถานการณ์จำลอง (Content & Scenario Design)	ใช้สถานการณ์จากบริบทองค์กรจริง เช่น ความขัดแย้งจากบทบาท หน้าที่ หรือเป้าหมายไม่สอดคล้อง เพื่อสร้างความเชื่อมโยง	Barrett (2020)/ ผู้เล่นต้องรู้สึกว่า “เกมนี้พูดถึงเรา”
7. ระบบรางวัลและผลกระทบ (Rewards & Consequences)	มอบรางวัลหรือบทลงโทษตามพฤติกรรม เช่น ได้คะแนนจากการเลือกเชิงสร้างสรรค์ หรือถอยหลังจากการตัดสินใจที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	Tinsman (2008)/ ผลของพฤติกรรมและกลไกรางวัล
8. ความหลากหลายและความท้าทาย (Challenge & Scalability)	ออกแบบให้มีหลายระดับ (พื้นฐาน - ขั้นสูง) สามารถปรับใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่างวัย เช่น เด็ก วัยรุ่น ผู้ใหญ่ โดยเปลี่ยนความซับซ้อนของสถานการณ์	สังเคราะห์จากลักษณะเกมต้นแบบทั้ง 5 เกม เช่น Peacetown, The Social Conflict Game

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า การออกแบบเกมกระดานที่มีประสิทธิภาพในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง จำเป็นต้องเชื่อมโยง เป้าหมายการเรียนรู้ (Learning Objectives) เข้ากับ สถานการณ์จำลอง (Simulated Conflict Scenarios) ที่สอดคล้องกับระดับความคิดตามกรอบของ The Revised Bloom’s Taxonomy ของ Anderson et al. (2001) ตั้งแต่ระดับจดจำ (Remember) และเข้าใจ (Understand) ไปจนถึงประยุกต์ (Apply) วิเคราะห์ (Analyze) ประเมิน (Evaluate) และสร้างสรรค์ (Create) การออกแบบเช่นนี้ช่วยให้เกมกระดานสามารถพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เล่น

ได้อย่างเป็นลำดับขั้นต่อเนื่อง จากการเรียนรู้พื้นฐานสู่การคิดเชิงลึก และการสร้างแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ส่งผลให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เพียงแต่เข้าใจสถานการณ์ แต่ยังสามารถวิเคราะห์ ตัดสินใจ และสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทจริง

กลไกของเกม (Game Mechanics) ควรผสมผสานองค์ประกอบของ “โชค” เช่น ลูกเต๋าหรือการสุ่ม กับ “กลยุทธ์” เช่น การวางแผน การตั้งคำถาม หรือการเจรจาต่อรอง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เล่นได้ฝึกคิด วิเคราะห์และตัดสินใจอย่างเป็นระบบภายใต้ข้อจำกัดที่เปลี่ยนแปลง

กติกาและโครงสร้างการเล่น (Rules & Flow) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ โดยกติกาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และการเล่นที่มีลำดับขั้นจะช่วยให้ผู้เล่นตระหนักถึงผลของการตัดสินใจ แต่ละครั้งได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการตั้งคำถามเชิงระบบของ Silverman (2013) อีกองค์ประกอบสำคัญ คือ ประสบการณ์ของผู้เล่น (Player Experience) ซึ่งควรถูกออกแบบให้กระตุ้น การรับรู้ทางอารมณ์ เช่น ความเห็นอกเห็นใจ การสะท้อนตนเอง และความรู้สึกมีส่วนร่วม โดย Barrett (2020) ชี้ว่าประสบการณ์เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และการสะท้อนความคิด (Interaction & Reflection) ควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเล่นเกม ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอภิปรายกลุ่ม หรือการเขียนบันทึก ผลสะท้อน (Learning Journal) ซึ่งช่วยให้ผู้เล่นสามารถประมวลผลทางความคิด และอารมณ์ร่วมกันสำหรับ องค์ประกอบด้านเนื้อหา (Content) ของเกมควรถูกออกแบบให้อิงกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่พบใน ชีวิตจริงหรือในองค์กร เช่น ความขัดแย้งด้านบทบาท การสื่อสาร หรือเป้าหมายที่ไม่สอดคล้อง เพื่อสร้าง ความรู้สึก “มีส่วนร่วม” กับเกม และกระตุ้นการเรียนรู้จากสถานการณ์เชิงบริบท

ในด้านระบบรางวัลและผลกระทบ (Rewards & Consequences) เกมที่มีประสิทธิภาพควรมีระบบ สะท้อนผลของพฤติกรรม เช่น การได้คะแนนเมื่อเลือกแนวทางการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ หรือถูกลดแต้ม เมื่อหลีกเลี่ยงปัญหา โดยแนวคิดนี้สอดคล้องกับ Tinsman (2008) ที่เสนอให้ผลตอบแทนในเกมต้องสัมพันธ์ กับพฤติกรรมผู้เล่น

สำหรับองค์ประกอบสุดท้ายในเรื่องของความหลากหลายและความท้าทาย (Challenge & Scalability) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกมสามารถนำไปใช้ได้กับผู้เล่นต่างกลุ่มวัย โดยควรออกแบบให้ เกมมีระดับความยากหลากหลาย เช่น ขั้นพื้นฐานสำหรับเด็ก หรือสถานการณ์ซับซ้อนมากขึ้นสำหรับวัยรุ่น และผู้ใหญ่ ดังตัวอย่างจากเกม Peacetown ที่สามารถปรับระดับการเรียนรู้ได้อย่างยืดหยุ่น

โดยสรุป การพัฒนาเกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้งควรออกแบบให้ครอบคลุมมิติ ทั้งด้านความรู้ ความคิด กลยุทธ์ และอารมณ์โดยมีเป้าหมายในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ที่มีความหมาย ผ่านการเล่นที่มีจุดมุ่งหมายและมีปฏิสัมพันธ์ที่กระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

6.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของ Tinsman (2008), Silverman (2013), Promsri (2016), Barrett (2020) และแนวคิด The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001) เพื่อประเมินศักยภาพ

ของเกมในการส่งเสริมทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งในมิติต่าง ๆ จากกระบวนการสุ่มและคัดเลือกเกม กระดาน จำนวน 5 เกม ได้แก่ Stop, Relax & Resolve, The Social Conflict Game, Peacetown, Conflict Resolution Bingo Game และ StarStruck พบว่า เกมแต่ละเกมมีจุดเด่นและข้อจำกัดที่แตกต่าง กันในด้านกลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์การเรียนรู้ และกลไกของเกม โดยเกมกระดานที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งมักมีลักษณะการออกแบบที่ผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ และความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ทั้งนี้ กลไกของเกม (Game Mechanics) ที่ดีควรสามารถส่งเสริมให้ผู้เล่น เกิดการเรียนรู้เชิงวิเคราะห์ การสื่อสาร และการร่วมมือ

นอกจากนี้ การประเมินตามกรอบ The Revised Bloom's Taxonomy ของ Anderson et al. (2001) แสดงให้เห็นว่าเกมสำหรับเด็ก เช่น Stop, Relax & Resolve และ Peacetown เน้นการเรียนรู้ในระดับเข้าใจ และนำไปใช้ ในขณะที่เกมสำหรับวัยรุ่นและผู้ใหญ่ เช่น StarStruck และ The Social Conflict Game มุ่งเน้นพฤติกรรมระดับที่สูงกว่า ได้แก่ วิเคราะห์ ประเมิน และสร้างสรรค์

6.2 อภิปรายผล

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การออกแบบเกมกระดานเพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้ง ควรพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหา กลไกของเกม และประสบการณ์ของผู้เล่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลไกเกมที่ผสมผสานระหว่าง “โชค” และ “กลยุทธ์” สามารถส่งเสริมทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การประเมิน สถานการณ์ และการตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Tinsman (2008) ที่เน้นให้เกม สามารถสร้างการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นผ่านโครงสร้างที่สมดุลและน่าสนใจ นอกจากนี้ การตั้งคำถาม เชิงออกแบบตามแนวคิดของ Silverman (2013) ทำให้เกมสามารถกระตุ้นพฤติกรรมตอบสนอง ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการโต้ตอบเชิงสังคม การเจรจาต่อรอง หรือการจัดการอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ Barrett (2020) ที่เน้นให้ผู้เล่นได้ประสบการณ์ทางอารมณ์ ความเข้าใจตนเอง และการเรียนรู้ร่วมกัน ในบริบทของสถานการณ์จำลอง

ในส่วนของระดับการเรียนรู้ ตาม Bloom's Revised Taxonomy (Anderson et al., 2001) พบว่า เกมที่ออกแบบมาสำหรับกลุ่มผู้เล่นที่มีอายุน้อยมักมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะระดับต้น เช่น การจดจำ (Remember) และความเข้าใจ (Understand) ตลอดจน การประยุกต์ (Apply) ความรู้พื้นฐาน ขณะที่เกมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมักมุ่งเน้นทักษะระดับสูง ได้แก่ การวิเคราะห์ (Analyze) การประเมิน (Evaluate) และการสร้างสรรค์ (Create) ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถตีความสถานการณ์ความขัดแย้งและตัดสินใจได้ อย่างลึกซึ้งและรอบด้าน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี เกมบางประเภท เช่น Conflict Resolution Bingo แม้จะมีโครงสร้าง เรียบง่าย แต่ก็สามารถส่งเสริมการจดจำ (Remember) และการเข้าใจ (Understand) ผ่านบรรยากาศ การเรียนรู้ร่วมกัน การสนทนา และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เล่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดกิจกรรมกลุ่มขนาดเล็กหรือการเรียนรู้ในเวลาจำกัดจากผลการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เกมกระดานที่ได้รับการออกแบบอย่างมีกลยุทธ์บนพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้และกลไกเกม

ที่เหมาะสมช่วยในการส่งเสริมทักษะการจัดการความขัดแย้งในหลากหลายบริบท โดยเฉพาะในด้านการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และการสร้างความตระหนักรู้ทางสังคมในกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ

7. การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ผลการวิจัยที่ศึกษาการออกแบบและวิเคราะห์เกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้งชี้ให้เห็นว่า การใช้เกมเป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้สามารถยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค (Soft Skills) เช่น ทักษะการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรที่มีความหลากหลายสูง (Radzi et al., 2020) นอกจากนี้การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบกิจกรรมการฝึกอบรมด้วยเกมกระดานสามารถช่วยลดระดับความตึงเครียดภายในทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเข้าใจตนเองและผู้อื่น และพัฒนาทักษะในการจัดการความขัดแย้งอย่างยั่งยืน (GaneshKumar et al., 2021) สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Chauhan, 2022) และในระดับประเทศ ผลการวิจัยยังสามารถนำไปขยายผลในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านแนวทาง Game - based Learning ซึ่งเป็นแนวทางที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ในการเสริมสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) อาทิ การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารอารมณ์ และการจัดการความขัดแย้งในบริบทของความหลากหลาย (Vorecol Editorial Team, 2024; Pappas, 2025)

8. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1) การฝึกอบรมในองค์กรควรมีการนำเอาเกมกระดานไปใช้เป็นเครื่องมือหลักหรือเสริมเพื่อช่วยในการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ที่สนุกสนาน เน้นการมีส่วนร่วม และกระตุ้นการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์

2) การพัฒนาเกมกระดานใหม่ในบริบทไทย ควรอิงจากกรอบองค์ประกอบ 8 ประการที่ได้ระบุไว้ในตารางแนวทางการพัฒนาเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้กลุ่มเป้าหมาย และบริบททางวัฒนธรรม และเมื่อมีการออกแบบเกมวิจัยต้นแบบที่อิงจากแนวทางการออกแบบเกมกระดานนี้ให้นำเกมกระดานไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายในหลากหลายองค์กร นอกจากนี้ ควรมีการวัดผลเชิงประจักษ์ของผลลัพธ์การใช้เกมกระดานต่อทักษะการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้แบบประเมินก่อน – หลังการอบรมด้วย

3) งานวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิเคราะห์เกมกระดานเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมเพื่อศึกษาความแตกต่างในการออกแบบ ความหมายของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการตามบริบทของแต่ละประเทศ

งานวิจัยนี้ทำการสังเคราะห์เกมกระดานการจัดการความขัดแย้งจำนวนทั้งหมด 5 เกม ตามแนวคิดที่สำคัญของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบเกม และนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวทางในการออกแบบ

เกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์กรทั้งหมด 8 องค์กรประกอบ นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังช่วยเน้นย้ำให้เห็นความสำคัญของเกมกระดานในฐานะ เครื่องมือพัฒนาทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (ทักษะการจัดการความขัดแย้ง) อย่างมีประสิทธิภาพ

รายการอ้างอิง (References)

- Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., Airasian, P. W., Cruikshank, K. A., Mayer, R. E., Pintrich, P. R., Rath, J., & Wittrock, M. C. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman.
- Attia, P. (2016). *The full history of board games*. Retrieved from <https://medium.com/@peterattia/the-full-history-of-board-games-5e622811ce89>
- Barrett, G. (2020). *How to design a board game*. Retrieved from <https://boardgamedesignlab.com/how-to-design-a-board-game/>
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. A. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook 1: Cognitive Domain*. New York: David McKay.
- Campbell University. (2024). *Learning Through Inquiry: Makerspaces, Manipulatives, and Boardgames*. Retrieved from <https://guides.lib.campbell.edu/c.php?g=325978&p=2186688>
- Chauhan, P. (2022). *Game-based learning to improve employee engagement*. Retrieved from <https://technologyadvice.com/blog/human-resources/game-based-learning/>
- Cheong, Y.-G., Khaled, R., Holmgard, C., & Yannakakis, G. N. (2015). Serious games for teaching conflict resolution: Modeling conflict dynamics. In *Conflict and negotiation: Social research and machine intelligence* (pp. 449–475). https://doi.org/10.1007/978-3-319-14081-0_21
- Christensen, T. (2024). *What is a board game?*. Retrieved from <https://www.sportsnhobbies.org/what-is-a-board-game.htm>
- Crawford, D. K. & Bodine, R. (1996). *Conflict resolution education: A guide to implementing programs in schools, youth-serving organizations, and community and juvenile justice settings*: Program report. Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, US Department of Justice.
- DuBrin, A. J. (2019). *Fundamentals of organizational behavior*. (6th Edition). New York, NY: Academic Media Solutions.

- Economou, D., Bouki, V. (2025). Serious games design for higher education: aligning Bloom's taxonomy, cognitive theory of multimedia learning, and gamification for effective learning. In: Kazanidis, I., Tsinakos, A. (eds) *Research on e-learning and ICT in education*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99961-1_10
- Friedrich Nauman Foundation. (2018). *The conflict management game peace so cracy – from development to pilot testing*. Retrieved from <https://www.freiheit.org/th/bangkok/ekmcadkarkhwamkhadaeyng-peace-so-cracy-cakkarphathnasuukarnaipthdlxngich>
- Freifeld, L. (2018). *2018 training industry report*. Retrieved from <https://trainingmag.com/2018-training-industry-report/>
- GaneshKumar, R., Sujatha, L., & Guru, K. (2021). Effectiveness of conflict management games and activities in workplace. *Turkish journal of computer and mathematics education*, 12(11), 395-400. Retrieved from <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/5891>
- Gupta, D. (2026). *18 Best employee training methods & techniques (2026)*. Retrieved from <https://whatfix.com/blog/employee-training-methods/>
- Harmon, S., Maxwell, R., & Jhala, A. (2019). Operationalizing conflict strategies in a board game. FDG '19: Proceedings of the 14th International Conference on the Foundations of Digital Games. *Association for computing machinery*. 96, 1-6. <https://doi.org/10.1145/3337722.3342235>
- Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004). *MDA: A formal approach to game design and game research*. Retrieved from <https://users.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf>
- Indeed Editorial Team. (2025). *A guide to conflict resolution training (benefits and types)*. Retrieved from <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/conflict-resolution-training>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kumar, J., Herger, M., & Dam, R. F. (2022). *A brief history of games*. Retrieved from <https://www.interaction-design.org/literature/article/a-brief-history-of-games>

- MasterClass. (2021). *How to develop successful conflict resolution skills*. Retrieved from <https://www.masterclass.com/articles/how-to-develop-successful-conflict-resolution-skills>
- Michael, D. & Chen, S. (2006). *Serious games: Games that educate, train, and inform*. Boston, MA.: Thomson Course Technology.
- Noda, S., Shiotsuki, K., & Nakao, M. (2019). The effectiveness of intervention with board games: a systematic review. *BioPsychoSocial Medicine*, 13(22). <https://doi.org/10.1186/s13030-019-0164-1>
- Pappas, C. (2025). *Remote team dynamics: how to launch a successful conflict management training program for your global workforce*. Retrieved from <https://elearningindustry.com/how-launch-successful-conflict-management-training-program-for-global-workforce>
- Peiser, J. (2022). *We're in a golden age of board games. It might be here to stay*. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/business/2022/12/24/board-game-popularity/>
- Pradhan, M. (2025). *What are the types of employee training programs*. Retrieved from <https://danfe.io/blog/10-types-of-employee-training-programs/>
- Promsri, C. (2016). Using board games for developing natural disaster preparedness awareness. *Panyapiwat journal*, 8(3), 265-279. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/73283>
- Promsri, C. (2018). Analysis of change management board games in business for determining guidelines for organizational change management board game in Thailand. In Faculty of Management Science, Silpakorn University, *The 6th National Conference 2018* (pp. 353 - 365)
- Promsri, C. (2019). Development of change management board game. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 5, 642-645. <https://doi.org/10.15520/jassh52414>
- Promsri, C. & Chaigusin, S. (2025). Game-based learning for conflict management: Development of a board game prototype for Thai business organizations. *Institute of Vocational Education Southern Region 3 Journal (KRIS Journal)*, 5(2), 63–75. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/KRIS/article/view/5198>

- Radzi, S. H. B. M., Ying, T. Y., Abidin, M. Z. Z., & Ahmad, P. A. (2020). The effectiveness of board game towards soft skills development for higher education. *Elementary Education Online*, 19(2), 94-106. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348213416_The_effectiveness_of_board_game_towards_soft_skills_development_for_higher_education
- Rivera, G. (2022). *5 Game-based training examples*. Retrieved from <https://www.edapp.com/blog/game-based-training/>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2022b). *Organizational behavior* (18th Edition). Essex, UK: Pearson Education.
- Rusconi, G. (2025). *What is conflict management training? Importance & best courses*. Retrieved from <https://cloudassess.com/blog/what-is-conflict-management-training/>
- Samsonova, E. (2021). *Bad Day (A Conflict Management Game): A board game that familiarizes participants with conflict resolution and management strategies*. Retrieved from <https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/bad-day-a-conflict-management-game.2994/>
- Silverman, D. (2013). *How to learn board game design and development*. Retrieved from <http://gamedevelopment.tutsplus.com/articles/how-to-learn-board-game-design-and-development--gamedev-11607>
- Sohn, S. (2008). *Business economic finance games that help you get rich in real life*. Retrieved from <https://boardgamegeek.com/geeklist/3372/business-economic-finance-games-that-help-you-get>
- Tinsman, B. (2008). *The game inventor's guidebook : How to Invent and Sell Board Games, Card Games, Role-Playing Games, & Everything in Between!*. Garden City, NY: Morgan James Publishing, LLC.
- Titus, N. (2019). *More than fun and games: 3 ways game-based training improves learning outcomes*. Retrieved from <https://trainingindustry.com/blog/content-development/more-than-fun-and-games-3-ways-game-based-training-improves-learning-outcomes/>
- Treher, E. N. (2011). *Learning with board games*. Retrieved from https://www.thelearningkey.com/pdf/Board_Games_TLKWhitePaper_May16_2011.pdf
- Vorecol Editorial Team. (2024). *Managing conflict in the workplace: effective communication strategies*. Retrieved from <https://blogs.vorecol.com/blog-managing-conflict-in-the-workplace-effective-communication-strategies-7941>

Yusof, S. A.M., Adzi, S.H.M., Din, S.N.S., & Khalid, N. (2016). A study on the effectiveness of a board game as a training tool for project management. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering*, 8(8), 171-176.

ข้อมูลติดต่อ (Contact Information)

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (Chaiyaset Promsri)

*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

(Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon)

E-mail: Chaiyaset.p@rmutp.ac.th