



# MENTOROINTIOPAS

Sibelius-Akatemia  
Alumniyhdistys

SIBELIUS-  
AKATEMIA  
TAIDEYLIOPISTO



## SISÄLLYS

<b>1. TERVETULOA ALUMNIMENTOROINTIOHJELMAAN .....</b>	<b>5</b>
<b>2. MITÄ MENTOROINTI ON .....</b>	<b>6</b>
<b>3. MENTORIN ROOLI JA ODOTUKSET MENTORILTA .....</b>	<b>6</b>
<b>4. AKTORIN ROOLI JA ODOTUKSET AKTORILTA .....</b>	<b>8</b>
<b>5. MENTOROINTIOHJELMAN RAKENNE .....</b>	<b>9</b>
<b>6. MENTOROINTISOPIMUS .....</b>	<b>10</b>
<b>7. TYÖKALUJA MENTOROINTIIN .....</b>	<b>10</b>
<b>8. URATARINAT .....</b>	<b>12</b>
<b>9. MENTOROINTISUHTEEN SUDENKUOPAT .....</b>	<b>13</b>
<b>10. OPISKELIJAN LOPPURAPORTTI .....</b>	<b>14</b>
<b>11. KIRJALLISUUTTA .....</b>	<b>15</b>
<b>12. YHTEYSTIEDOT .....</b>	<b>16</b>
<b>13. OPPIMISPÄIVÄKIRJA .....</b>	<b>17</b>



Ilkka on jouti soveasti m...



## 1. TERVETULOA ALUMNIMENTOROINTIOHJELMAAN

Taideyliopiston Sibelius-Akatemian alumnimentorointiohjelman tavoitteena on tukea opiskelijoiden valmistumista ja sijoittumista työelämään, helpottaa hiljaisen tiedon siirtymistä työelämästä opiskelijoille ja oppilaitoksesta työelämään. Tavoitteena on myös auttaa luomaan henkilökohtaisia kontakteja työelämän ja Sibelius-Akatemian välille.

Opiskelijalle mentorointi tarjoaa mahdollisuuden tarkentaa uratavoitteitaan ja kasvattaa valmiuksia itsensä kehittämiseen. Alumnille mentorina toimiminen tarjoaa tilaisuuden kehittää omia vuorovaikutus- ja valmennustaitojaan, näköalan nykyopiskelijan ajatusmaailmaan sekä mahdollisuuden tehdä yhteistyötä kotiyliopistonsa, alma materinsa, kanssa.

Tämä oppaan tarkoituksena on toimia johdantona mentorointiin ja tarjota työkaluja ja vinkkejä menestyksekkään mentorointiprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Idea oppaan laatimiseen tuli Sibelius-Akatemian ensimmäisen mentorointiohjelman 2013-14 osallistujilta. Kiitos kehittävstä palautteesta!

Sydämellinen kiitos jo tässä vaiheessa kaikille alumneilla ja opiskelijoille mukanaolosta ja antoisia kohtaamisia!

Helsingissä 18.8.2017

*Tiina Tuomikoski*

Mentorointiohjelman päällikkö

## 2. MITÄ MENTOROINTI ON

Mentoroinnilla tarkoitetaan kokeneemman mentorin ja kehityshaluisen mentoroitavan eli aktorin välistä tavoitteellista ja luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta ammatillisen kasvun ja kehittymisen tueksi. Mentorointi on kokemuspohjainen oppimisprosessi ja yksilön kehitysprosessi. Mentoroinnin tarkoitus on luoda mahdollisuus oivalluksille, ei vain jakaa tietoa.

Mentoroinnilla pyritään ohjaamaan ja tehostamaan yksilöiden oppimista ja kehittymistä heidän omien tarpeiden mukaan. Mentorin tavoitteena on yhdessä aktorin kanssa löytää ja nostaa esille aktorin itsensä vahvuuksia, piilevää osaamista sekä potentiaalia ja näin ollen auttaa aktoria kehittymisessä tulevana oman alansa asiantuntijana.

”Mentorointi selkeytti sitä, mitä ajattelen, tavoittelen, tarvitsen, haluan, en tarvitse, en halua jne. Sain tilaa ja aikaa (ja kuuntelijan) ajatuksille, joita ei tule nykyisen verkoston kanssa muuten mietittyä.”

Aktori, alumnimentorointiohjelma 2013-2014

## 3. MENTORIN ROOLI JA ODOTUKSET MENTORILTA

Mentorin rooli on tukea ja ohjata. Mentori osallistuu työskentelyyn, muttei tarjoa valmiita ratkaisumalleja. Mentorin rooli vaihtelee sen mukaan, millaista toimintaa häneltä edellytetään sekä sen mukaan, tarvitseeko aktori emotionaalista vai kognitiivista tukea. Mentori voi olla myös hiljaisen tiedon jakaja, kiinnostunut kuuntelija, palautteen antaja, sparraaja, ajattelun ohjaaja, kyseenalaistaja ja sillanrakentaja.

Mentorointiohjelma pyrkii edistämään **alumnin**

- mentorointi-, coaching ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä
- luontevien yhteyksien syntyä alan opiskelijoihin
- yhteyttä Taideyliopistoon ja uuteen sukupolveen
- ammatillisen verkoston kehittymistä ja laajenemista

Odotamme mentoreilta

- tapaamista aktorin kanssa keskimäärin kerran kuussa, yhteensä kuusi kertaa
- tavoitteiden asettamista ja käytännön asioista sopimista aktorin kanssa
- tukea opiskelijan työelämävalmiuksien kehittymiseen
- vastaamista alumnisuhteiden tiedusteluihin sekä palautteen antamista
- yhteydenpitoa ohjelman päällikön kanssa (erityisesti ongelmatilanteissa)

Mentorilta emme odoteta

- työpaikan tai harjoittelupaikan tarjoamista aktorille
- vastauksia kaikkiin aktorin kysymyksiin
- kaikkien omien kontaktien jakamista aktorin kanssa

”Parasta oli nuoren muusikon ajatusmaailmaan tutustuminen. Tuntui myös hyvältä kokea SibAn luottaminen entistä opiskelijaa kohtaan!”

Mentori, alumnimentorointiohjelma 2013–2014

”On hyvä verbalisoida asioita, se selkeyttää. Dialogi avasi omaa ajattelua”.

Mentori, alumnimentorointiohjelma 2016–2017



## 4. AKTORIN ROOLI JA ODOTUKSET AKTORILTA

Mentorointisuhteessa aktorin aktiivinen rooli korostuu. Aktorin omat ideat ja osaaminen toimivat työskentelyn keskiönä ja mentorin tehtävä on tukea ja ohjata työskentelyä. Mentorointisuhteessa ei kuitenkaan opi pelkästään aktori, vaan molemmat osapuolet. Aktorin oma aktiivisuus määrittävää mentoroinnista saatavan hyödyn, sillä vuorovaikutussuhteessa täytyy myös panostaa omalla aktiivisuudella tuloksia saadakseen.

Mentorointiohjelma pyrkii edistämään opiskelijan

- ammatillisen verkoston rakentumista
- ammatillisten- ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä ja lisäämistä
- uusien ajatusten ja intressien syntymistä
- uravalintojen ja -polkujen löytämistä sekä työnhakutaitoja

Odotamme **aktorilta**

- tapaamista mentorin kanssa keskimäärin kerran kuussa, yhteensä kuusi kertaa
- aktiivista ja aloitteellista roolia suhteessa mentoriin
- tavoitteiden asettamista ja käytännön asioista sopimista mentorin kanssa
- mentoroinnin odotusten ja päämäärien sopimista mentorin kanssa
- ymmärrystä, ettei mentorilta odoteta työtarjousta tai työharjoittelupaikkaa
- vastaamista alumnisuhteiden tiedusteluihin sekä palautteen antamista
- yhteydenpitoa ohjelman päällikön kanssa (erityisesti ongelmatilanteissa)

”Mentorointi antoi minulle kaikista eniten rauhaa ja selkeyttä tulevaisuuden ja nykyhetken suhteen. Opin luottamaan itseeni enemmän ja siihen, että tehty työ palkitaan enemmän tai myöhemmin”

Aktori alumnimentorointiohjelma 2013-2014

”Tutustuminen uuteen ihmiseen, joka on sitoutunut jakamaan tieto-taitonsa kanssani. Tuki ja kannustus talon ulkopuolelta”

Aktori alumnimentorointiohjelma 2014-2015



## 5. MENTOROINTIOHJELMAN RAKENNE

Mentorointiohjelma koostuu kolmesta kaikkien osallistujien yhteistilaisuudesta ja kuudesta kahdenvälisestä mentori-aktoritapaamisesta. Yhteistilaisuuksien tarkoitus on tarjota työkaluja ja käytännön vinkkejä mentoripareille sekä jakaa kokemuksia ja vertaistukea osallistujien kesken.

Ohjelma käynnistyy syyskuussa kolmen tunnin mittaisella yhteistapaamisella. Tilaisuudessa ohjemaan osallistuvat tutustuvat toisiinsa ja ohjelman päällikkö kertoo mentorointiohjelman rakenteen ja sisällön sekä käy läpi mentorin ja aktorin roolit. Mentori-aktoriparit tapaavat ensimmäisen kerran ja laativat kirjallisen mentorointisopimuksen.

Syyslukukaudella mentori-aktoriparit tapaavat kolme kertaa noin kuukauden välein. Ehdotuksia tapaamisten teemoiksi ks. luku 7. Opiskelijan tehtävänä on syyslukukaudella kirjoittaa mentorinsa uratarina. Ks. lisää uratarinoista luku 8.

Toinen yhteistapaaminen on tammikuussa. Tapaamisessa reflektoidaan vertaisryhmissä kokemuksia ja oivalluksia syksyn varrelta. Osallistujat saavat halutessaan myös itsetuntemusta lisäävän Insights Discovery -käyttätymisprofiilin, jonka taustateoriaan tutustutaan tammikuun tapaamisessa erilaisen alustusten ja harjoitusten avulla.

Kevätlukukaudella mentori-aktoriparit tapaavat kolme kertaa noin kuukauden välein. Yksi tapaamisista voi olla nelikko- tai jopa kuusikkotapaaminen mikäli sopiva vertaispari löytyy. Opiskelijan tehtävänä on kirjoittaa loppuraportti koko mentorointiprosessista.

Viimeinen yhteistilaisuus ajoittuu huhtikuulle. Tilaisuudessa arvioidaan koko mentorointiprosessin antia ja kerätään palaute ohjelman kehittämisen tueksi. Lopuksi päätetään prosessi ja mentoreille jaetaan todistukset.

**"Erittäin onnistuneet. Hyvä lukumäärä. Herkulliset tarjoilut. Riittävä ja innostava sisältö. Psykologinen osuus tärkeä -> mielen prosessit muutoksessa jne."**

Mentori alumnimentorointiohjelma 2016-2017

## 6. MENTOROINTISOPIMUS

Mentorointisopimus on hyvä perusta onnistuneelle mentorointisuhteelle. Sopimus tehdään kirjallisena mentorointiohjelman ensimmäisessä yhteistapaamisessa. Sopimuksessa selkiytetään sekä mentorin, että aktorin vastuut, velvollisuudet ja tehtävät prosessissa.

Mentorointisopimuksessa sovitaan seuraavista asioista:

- mentoroinnin tavoitteet
- keskustelujen luottamuksellisuus
- käsiteltävät aiheet ja teemat – myös ne, joista ei haluta keskustella
- yhden tapaamisen kesto
- tapaamisiin valmistautuminen
- yhteydenpitotapa tapaamisten välillä
- tapaamisten käytännönjärjestelyt (esim. tilavaraukset jos SibAn tiloissa)
- miten toimitaan, jos sovittu tapaaminen joudutaan perumaan
- kuka maksaa mahdolliset kustannukset (esim. tapaaminen kahvilassa)

## 7. TYÖKALUJA MENTOROINTIIN

Keskustelujen sisältö ohjautuu ensisijaisesti aktorin tarpeista. Mentorilla on tässä aktiivinen avustava, kuunteleva ja tukea antava rooli. Keskustelujen teemat käsittelevät aktorin omia osaamisalueita ja vahvuuksia, kehitystarpeita sekä työ- ja yksityiselämää koskevia tavoitteita.

Joskus aktorista voi tuntua siltä, että ei keksi mitään teemaa tai kysymyksiä mentorille ja voi tulla jopa halu peruuttaa mentorointitapaaminen. Tapaamista ei kuitenkaan kannata perua, vaan tällöin voi keskustella ajankohtaisista asioista, arjen kuulumisista ja havainnoista ja niiden herättämistä ajatuksista ja tuntemuksista. Näin prosessi pysyy yllä.

*”Tarkan fokuksen löytäminen tapaamisiin, sillä asiat, joista halusin keskustella, olivat omassakin mielessäni epämääräisessä vaiheessa (urahaaveet jne.)”*

*Aktori alumnimentorointiohjelma 2016-2017*

### Ulkoiseen kehitykseen liittyvät teemat

• ainevalinnat, opintojen loppuun saattaminen	• palkkapyynnöt ja -neuvottelut
• lopputyö	• erilaisten työtehtävien läpikäynti
• työnhakuprosessi ja itsensä markkinointi (mm. työhakemuksen kirjoittaminen, cv:n tekeminen, työhaastatteluun valmistautuminen, haastattelusimulaatiot, verkostoituminen)	• tutustuminen mentorin työpaikkaan • vierailut alan organisaatioihin mentorin kanssa
• rekrytointikanavat, yritysten rekrytointiprosessit	• yrittäjyys
• työelämään tarvittavat taidot ja valmiudet	• kontaktien luominen, alan ihmisiin tutustuminen

### Sisäiseen kehitykseen liittyvät teemat

• elämäntilanne ja arvot	• erilaiset tehtävät uran alkuvaiheessa
• itsearviointi, SWOT-analyysi aktorin valmiuksista	• työelämän ja yksityiselämän yhteensovittaminen
• tähänastisen elämän aikajana	• ammatillinen identiteetti
• uratavoitteet, uravaihtoehdot ja urasuunnittelu	• johtamistaidot ja johtamisen kehittäminen
• kriteerit työpaikan valinnassa	• ihmissuhdejohtaminen
• aloittelijan rooli työelämässä	• vuorovaikutustaidot ja neuvottelut
• erilaisten ihmisten kohtaaminen työyhteisössä	• työelämän ongelmatilanteita ja niistä selviäminen
• tiimityö ja siinä tarvittavat taidot	• projektityöskentelyt
• esimies-alainen -suhde, esimiestaidot, alaistaidot	• työpaikan ilmapiiri ja siihen vaikuttavat asiat
• naisen asema työyhteisössä, naisjohtajuus	

## Työnseuranta – (Job shadowing)

Mentorointikeskustelujen sijaan työelämäoppimista voidaan toteuttaa myös työnseurannan avulla. Työnseurannassa opiskelija tutustuu alumnin jokapäiväiseen työhön yhden päivän ajan. Mentorointitapaamiset tai osa niistä voi myös olla alumnin työpaikalla, jolloin ymmärrys mentorin työstä lisääntyy.

## SWOT-analyysi

SWOT-analyysissa pyritään saamaan selville henkilön sisäiset vahvuudet (*strengths*) ja heikkoudet (*weaknesses*) sekä ulkoiset mahdollisuudet (*opportunities*) ja uhat (*threats*). SWOT-analyysia voi käyttää mm. oman elämäntilanteen ja urasuunnittelun hahmottamisen tueksi.

<b>Vahvuuteni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Omasta mielestäni, mitkä ovat olleet ja mitkä ovat minun vahvuuteni juuri nyt?</li><li>• Mitkä ovat vahvuuteni muiden mielestä? Mitä muuta sanoisivat selkeimmiksi vahvuusalueikseni? Saanko palautetta, missä olen hyvä?</li></ul>	<b>Heikkouteni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Omasta mielestäni, mitkä ovat aikaisemmat ja nykyiset heikkouteni? Miksi nykyiset heikkouteni ovat heikkouksia juuri nyt?</li><li>• Mitkä ovat heikkouteni muiden mielestä? Saanko palautetta jostain heikkoudestani? Missä tilanteissa heikkoudet ilmenevät?</li></ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitä eri mahdollisuuksia työmarkkinat tarjoavat minulle?</li><li>• Mitä eri mahdollisuuksia MuM-tutkinto avaa minulle (muut kuin vain koulutusohjelman ”tyypilliset” urat)?</li><li>• Mistä olen kiinnostunut, mistä haluaisin lisää tietoa ja kokemusta?</li><li>• Missä tilanteissa minulla on mahdollisuus kehittyä lisää?</li></ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitä uhkia työmarkkinoilla voi olla?</li><li>• Vaikuttaako taloudellinen tilanne työllistymisnäköyksiini uhkaavasti?</li><li>• Mitä uhkia näen yleisesti työmarkkinoilla, voiko näitä uhkia minimoida?</li><li>• Mitä uhkia näen omista asenteistani tai huolistani johtuen, mitä haluan välttää?</li></ul>

## 8. URATARINAT

Aktorit kirjoittavat syyslukukaudella oman mentorinsa uratarinan, joka julkaistaan Taideyliopiston Kuulolla-blogissa. Opiskelijat saavat tuekseen kysymyksiä, joita he voivat hyödyntää haastattelun tekemisessä ja uratarinan kirjoittamisessa. Sibelius-Akatemian viestintä avustaa aktoreita uratarinoiden muokkauksessa. Uratarinoita hyödynnetään opiskelijarekrytoinnissa ja koulutuksen markkinoinnissa.

## 9. MENTOROINTISUHTEEN SUDENKUOPAT

Yhteisen ajan löytäminen mentorointitapaamisille on kokemusten mukaan yksi suurimpia haasteita mentori-aktoripareille. Suosittelemme, että pari sopii säännölliset tapaamisajat heti ensimmäisessä yhteistilaisuudessa, vaikka tapaamisten sisältö ja teemat eivät vielä olisikaan kirkkaina. Kokemusten mukaan keskustelujen aiheet kehittyvät sekä mentoreiden että aktoreiden mielissä ajallaan mikäli rakenteet vuorovaikutukselle ovat kunnossa.

Myös se, ettei sovi riittävän kattavasti asioista ja luottamuksellisuudesta mentorointisopimusta tehtäessä, saattaa aiheuttaa sekaannusta toimintatavoista ja johtaa turhautumiseen. Viestinnällisten ongelmien syntymisen voi välttää sopimalla heti alussa keskinäisistä viestintätavoista mentorointiprosessin aikana.

On tärkeää tiedostaa, että epä mukavien tunteiden kuten pelko, riittämättömyys, syyllisyys tai hämmennys tunteminen mentorointiprosessin aikana on jopa tavallista. Pitkän ja luottamuksellisen suhteen aikana tulee lähes luonnostaan aika, jolloin mieleen voi tulla kielteisiä ajatuksia. Suhteen laatu on myös paljon riippuvainen henkilökemioista. Joillakin pareilla ne osuvat paremmin kohdalleen kuin toisilla, kuten kaikissa ihmissuhteissa. Yleensä vuosi ei riitä syvemmän ystävyysuhteen syntymiseen, aloittamiseen kyllä.



Suosittellemme kaikkien mentorointisuhteessa ilmenevien haasteiden ja kitkojen esille ottamista parin kanssa. Ohjelman päällikköön kannattaa ottaa yhteyttä ja häneltä saa apua ja työkaluja haasteellisten vuorovaikutustilanteiden kohtaamiseen. Kaikki keskustelut ohjelman päällikön kanssa ovat luottamuksellisia.

Mentori	Aktori
<ul style="list-style-type: none"><li>• muista, että roolisi mentorina ei ole olla kaikkietävä vastauspankki</li><li>• epävarmuuden ja riittämättömyyden tunteet ovat tavallisia</li><li>• tartu aktiivisesti asioihin ja nosta tarvittaessa kissa pöydälle, mikäli mentorointisuhteenne toimivuudessa on tarkistettavaa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• älä aseta mentoroinnille epärealistisia odotuksia tai toivo mentoritasi automaattisesti uutta ystävääsi</li><li>• tartu aktiivisesti asioihin ja nosta tarvittaessa kissa pöydälle, mikäli mentorointi ei edisty toivotulla tavalla</li></ul>

## 10. OPISKELIJAN LOPPURAPORTTI

Opiskelijan tehtävänä on laatia loppuraportti ohjelman päätteeksi. Loppuraportti palautetaan ohjelman päällikölle sähköpostitse noin viikkoa ennen päätöstilaisuutta. Loppuraportin tulee sisältää vähintään seuraavat asiat:

- Pääteema ja tapaamisen tavoite (jokaisesta tapaamiskerrasta)
- Aika, paikka, kesto
- Kuvaus tapaamisiin valmistautumisista
- Kunkin tapaamiskerran pääasiallinen anti
- Tavoitteiden toteutuminen
- Oman oppimisen ja kehittymisen arviointi koko mentorointiprosessin aikana
- Syntyneet kehittämisideat SibAn mentorointiohjelmaan

## 11. KIRJALLISUUTTA

- Härkönen, Pekka (2003). Opettajatuutorin käsikirja. Tuutori-, alumni- ja mentoritoiminta Turun ammattikorkeakoulussa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Juusela Tuulikki, Lillia Tuula ja Rinne Jari (2000). Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat Oy. Gummerus.
- Lillia, Tuula (1997). Mentorointi – kahden kauppa. Julkaisija: Suomen Posti Oy. Henkilöstöyksikkö. G-Print Oy.
- Nakari, Liisa et al. (2003). Mentorointi – Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia Oy. Painotalo Auranen.
- Niinikoski, Pirta (2000). Tutkimus mentorointiprosessin onnistuneisuudesta ja kokemuksista Helsingin kauppakorkeakoulussa. Pro Gradu, Organisaatiot ja johtaminen, HKKK.
- Onnismaa, Jussi (2007). Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Tampere: Tammer-Paino.
- Salo, Karoliina ja Turunen, Essi (2014). Mentorit kehittämistyön tukena varhaiskasvatuksessa – Opas lupaavista käytänteistä mentoryöskentelyssä. Opinnäytetyö (AMK), Sosiaalialan koulutusohjelma, Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Whitworth, Laura, Kimsey-House, Kevin, Kimsey-House, Henry, Sandahl, Philip (2005). Co-active coaching. New skills for coaching people towards success in work and life. California: Davies-Black Publishing.
- Oppaassa käytetyt lähteet  
Aalto-yliopiston Mentorointiopas 2012–2013.  
Sibelius-Akatemian alumnimentorointiohjelman 2013–2017  
koulutusmateriaali, Power Point –diat ”Mitä on alumnimentorointi”  
<https://mentoring.stanford.edu/index.php?content/resources>

## 12. YHTEYSTIEDOT

Ota yhteyttä pienissä ja suurissa pulmatilanteissa ja selvitetään asia yhdessä. Oma roolini mentorointiohjelman päällikkönä on tukea mentorointipareja, ohjata ohjelman yhteistilaisuudet, valmentaa Insights-profiiliosuus ja tarjota siihen liittyvä yksilökeskustelu sekä vastata ohjelman kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä. Autan mielelläni kaikissa mentorointiin ja mentorointiohjelmaan liittyvissä kysymyksissä.

Olen pohjakoulutukseltani musiikin maisteri (Sibelius-Akatemia, musiikkikasvatus), eli myös SibAn alumni. Musiikkiopinnojen jälkeen opiskelin työssä ilmenneiden tarpeiden innoittamana ensin merkonomiksi (Suomen Liikemiesten kauppapisto) ja vauhtiin päästyäni tradenomiksi (Haaga-Helia amk). Intohimoni on ihmisenä kasvaminen ja siitä kummunneen kiinnostuksen myötä kouluttauduin ensin Ihminen tavattavissa mentoriksi nelivuotisessa Ihminen tavattavissa koulutusohjelmassa ja sittemmin psykodraamaohjaajaksi Suomen Psykodraamainstituutissa. Olen myös mentorointiohjelmassa käytetyn Insights Discovery -käyttäytymisprofiilien akkreditoitu kouluttaja. Tämän oppaan valmistumishetkellä opiskelen työohjaajaksi, joten elinikäinen oppiminen jatkuu.

### **Tiina Tuomikoski**

Mentorointiohjelman päällikkö  
tiina.tuomikoski@uniarts.fi  
puh. 040 710 4232

















